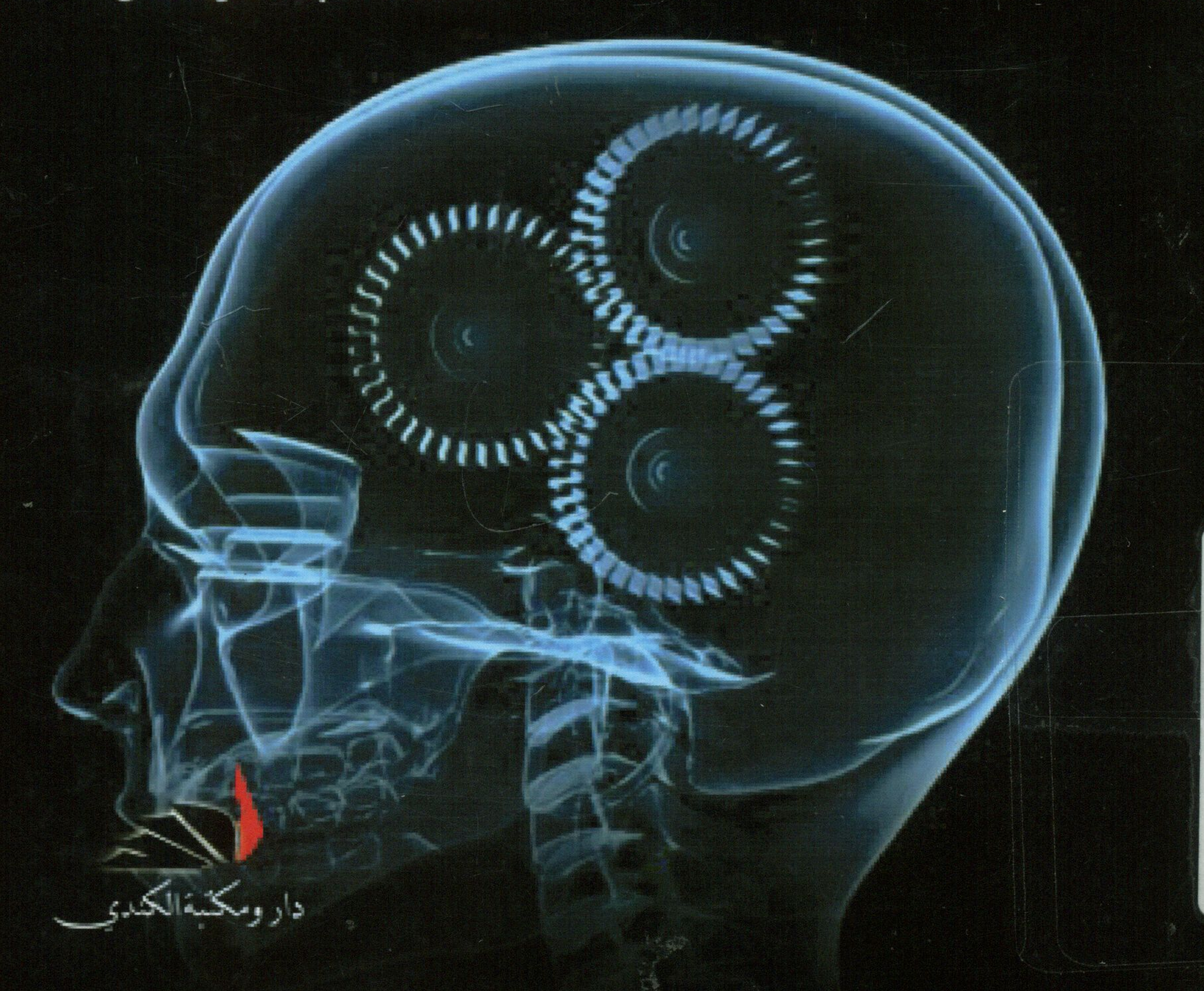
علم النفس في الصناعة

الأستاذ الدكتور
محمد عبد الرحمن



علم النفس في الصناعة

الأستاذ الدكتور

محمد محمود عبد الرحمن

الطبعة الأولى

2016م / 1437 هـ



المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(2015/8/3646)

158.7
عبد الرحمن، محمد محمود
علم النفس في الصناعة، محمد محمود عبد الرحمن، عمان، دار الكندي للنشر والتوزيع، 2015
( ) ص.
ر.أ.: 2015/8/3646
الواصفات: /علم النفس الصناعي// اعلم النفس/

* يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية او اي جهة حكومية اخرى.

الطبعة الأولى

2016م /1437هـ



عمان – وسط البلد – تلفاكس: 4640597 6 962+
ص.ب 184248 عمان 11118 الأردن
dar_alkindi@yahoo.com

ISBN: 978-9957-599-33-1

الفهرس

المقدمة

يعد علم النفس الصناعي أحد أبرز فروع علم النفس العام لما له من أهمية كبيرة في حقل العمل، حيث أولى أرباب العمل أهمية كبيرة لهذا العمل لفهم الأسرار الدفنية التي تحيط بكل فرد داخل المجتمع الواحد أو المؤسسة الواحدة، ولكي يتمكن صاحب العمل من فهم مشاعر وعواطف موظفيه لكي يتعامل معهم وفق ذلك بما يحقق له إنتاجية عالية وربح وفير، لذا فإننا في هذا الكتاب سنتمكن من فهم الطبيعة الإنسانية في المجال العملي ودور ذلك في رفع الإنتاجية ومجاراة التطور التكنولوجي، كما أن بينا في هذا الكتاب التنظيم الداخلي الرسمي وغير الرسمي للمنشآت والمؤسسات والتدرج الهرمي للوظائف الشائعة في كافة الأنظمة الداخلية لكل منشأة داخل المجتمع الواحد، كما أننا وضحنا الناحية الانفعالية التي تنتاب الموظفين والمزاجية في الإقبال على الإنتاجية ومدى أثر ذلك على سير العمل داخل المنشأة الواحدة.

وأخيراً نرجو أن نكون قد وفقنا في تقديم ما يحتاجه طالب العلم والباحث في التعرف على هذا العلم الهام في القرن الحادي والعشرين.

الفصل الأول

لفتة تاريخية

لفتة تاريخية

نشير في بادئ الأمر، إلى أننا لن نستطيع فهم اتجاهات كل من الإدارة والعمال إذا لم ننظر إليهما في سياقهما التاريخي، وإذا لم ندرك أن كثيراً مما نعتبره راجع إلى "الطبيعة الإنسانية" إنما هو في الحقيقة نتاج خالص لثقافة معينة في مرحلة معينة من تطورها، فالاعتقاد بأن العمل ضرورة كريهة، وأن الفرد مهتم بنفسه أساساً، وكسول أساساً، وتنافسي أساساً، وأن المجتمع يحتوي على كتلة من الأفراد الغير منظمين، كل في عراك مع الآخر، وأن الجسم الإنساني إنما هو آلة يرتبط بها العقل بشكل ما، وأن الخوف من الضياع هو الباع السلبي الأساسي والمال هو الباعث السلبي الأساسي والمال هو الباعث الإيجابي الأساسي، كل هذه المعتقدات إنما هي نتاج نمط معين من المجتمع في مرحلة معينة من تطوره، فهي لا تقبل سمات إنسانية أساسية، وحتى إذا أصبحت أكثر تقبلاً بشكل عام، فهي لا تنطبق حقيقة إلا على قلة قليلة من أعضاء المجتمع الصناعي، ولسوء الحظ، أن هذه الافتراضات قد أصبحت القاعدة، لا في تدريب الإدارة فحسب، بل في معظم أعمال علم النفس الصناعي، فإذا بدأنا بالمهندسين الأكفاء اللذين بحثوا كفاءة العمل تيلور Taylor وجلبرت Gilbert، وبالسيكولوجيين الصناعيين الأول منستربرج Minsterberg وميرز Myres، وجدنا أن المنهج المقبول كان ذرياً وميكانيكياً تماماً، لا يقيم وزناً للدوافع السيكولوجية أو العوامل الاجتماعية، وقد افترض نيجل بالشين Nigel Balshin في مقال بعنوان "أوجه الإشباع في العمل" أنه على الرغم من أن الصراع كان عنيفاً في الأيام الأولى للتصنيع، فإن العامل كان يحس، على الأقل، بنوع من الإشباع العنيف من نصيبه (Occupational Psycho يولية– 1948)، "وفي هذا الصراع، فإن اغتصاب حياة كفيفة من العالم، يبقي للعمال الأول، على الأقل، إشباعاً من انتزاع حياة من الطبيعة، ومن اختطاف شيء قوي للغاية، وإن لم يستطع التغلب عليه فإنه يأبي التسليم له، ولكننا نتحدث هنا عن الإشباع، لا العدل أو الإنصاف، ولا يستطيع أي فرد قابل أحداً من معاصري الأيام القديمة المرة في الصناعة أن يخفي زهوه وفخارة من مجرد القدرة على الحياة في أيام

تصعب فيها الحياة، زد على ذلك أنها كانت أياماً ذات اقتناع ديني عميق وبسيط (وهذا أمر مهم جوهري)، فقد كانت هذه الأيام بالنسبة لكثير من الناس ببساطة مرحلة إعداد قصيرة للخلود، فلم يكن لديهم الإحساس اليائس بسرعة القضاء الذي نحسه الآن، فالسعادة – السعادة الحقيقية – شيء لا يأتي اليوم أو في الأسبوع المقبل، بل عندما تنقضي هذه الأيام، ولكن، بمضي الوقت، وعندما أصبحت الإدارة أكثر تثقيفاً فإن هذا الإشباع غير المعقول في الصراع ضد عالم ممقوت قد انتهى، وفي الظروف المعاصرة، واجه العامل موقفاً جديداً.

إن مقدار الباعث الذي يقدم له ليس هو البقاء، بل قدرته على شراء جهاز جديد، وبصرف النظر عن ذلك، فكلها بواعث سلبية، وستكون كلها سهلة تماماً فلن يكون العمل إلا هيناً ولن يكون مبعثاً للضيق، وعلى أية حال فعليه أن يعمل فإن العمل لن يستمر أكثر من أربعين ساعة في الأسبوع، وإذا ما اتسخ جسمه من العمل فإنه ينال حماماً جميلاً بعدها... وهكذا، فنحن في الحقيقة، نقول:"انظر، نحن نعلم أن هذا عمل وضيع، وأنك لا تريد القيام به، ولكننا سنبذل كل جهدنا لنجعله محتملا بقدر الإمكان".

وهكذا أصبح السيكولوجيون يعملون ويتحدثون عن "التعب الصناعي" وأثر الحرارة والضوء والضوضاء والرطوبة على الإنتاجية الصناعية يهتمون بكل شيء، في الحقيقة، إلا الناس والنتيجة كانت مزيجاً من الكلام التافه الذي لا معنى له الذي يقول إن الإنسان يجب أن يعمل في ظروف حسنة"، وقد كتب بالشين يقول:"لقد كنت في ورشة بمصنع تحتوي على خمسمائة فتاة صغيرة – معظمهن تحت الثلاثين، وقد كن يعملن في (ظروف عمل ممتازة) إضاءة، وتدفئة، ونظافة، وراحة، وقد كانت الظروف مكتملة تماماً حتى إنها كانت أشبه بحظيرة نموذجية، ظروف مكتملة للعمل – ولكن أي ظروف مفزعة للحياة! لقد كن فتيات صغيرات، وخارج أعمالهن كن يعشن للبهجة والطرب والدراما والتغير – كن يعشن للبهجة والطرب والدراما والتغير – كن يعشن للعاطفة، فهن يجبسن ثماني ساعات يومياً

في مكان جدب، خال من كل ما يهتمون به، وإنني غالباً ما أرتاب فيما إذا كانت مصانعنا ومكاتبنا – حتى أفضلها – لم ينظمها أناس يكرهون الجنس الإنساني، ويرسمون الخطط عن عمد ليجعلوا حياة الناس في العمل مميتة كثيبة قدر الإمكان".

وأينما مضينا في هذا العالم الحديث، رأينا أمثلة لهذه الهيدونية المنحرفة العجيبة – الاعتقاد بأن ما يريده الناس هو مال أكثر، وجرعات أكثر وأجهزة، وأشياء أكثر – فكلما زادت الموضوعات المادية التي يستطيعون جمعها أو الحصول عليها للاشيء كلما أصبحوا أسعد حالا، وبالطبع، إذا أراد الناس هذه الأشياء، فلن يكون هناك سبب معقول لعدم حصولهم عليه.

ولكنه خطأ كبير أن نحاول إشباع الرجال والنساء بما هو من ملحقات السعادة فقط في حين نتجاهل حاجاتهم الأساسية، بل إنه لخطأ كبير أن نعطيهم أشياء لا يبذلون من أجلها شيئاً بالتالي، فالموضوع يصبح ذا قيمة طبقاً لما يضحي به الفرد من أجل الحصول عليه، وعندما لا يبذل شيئاً فلن تعني في نظرة إلا القليل فالكائنات الإنسانية ليست كالطائر الأسير، أو يجب ألا يكون كذلك، الذي يقف بشكل سلبي ومنقاره مفتوح لسجينه يطعمه، إنهم يحتاجون للكفاح، لأن يكون لهم أسباب يعملون من أجلها، لأن يواجهوا بعض المقاومة يستطيعون التغلب عليها، وقد انتقد جورج بروخمان Gorge Brochmann المهندس الترويجي – هذا الاتجاه الهيدوني للحياة في كتابه الرائع "الإنسانية والسعادة Humanity and Happiness"، قال:"إذا ما دخلنا منزلا حديثاً فكل شيء، بالتأكيد، يبدو مبدعاً كأحسن ما يكون، فليس هناك شيء تعمله إلا الجلوس على مقعد مكتمل الراحة ولكن تجتاحك الرغبة ألا تكون قد ولدت في مثل هذه الظروف، فما ذا هناك تعيش من أجله، في مكان لا تستطيع فيه أن تدفع مسماراً في الحائط، أو تقوم بأتفه الإصلاحات".

وقد مر المدير والسيكولوجي الصناعي من مرحلة الاستغلال الجائر والوعد والوعيد إلى الاتجاه الآلي للعمل، إلى مرحلة جديدة من اللغط و"الرفاهية" الضالة،

ثم نفس الاتجاه الآلي القديم، وإذا كنا بصدد أوجه الإشباع الحقيقية فإن الحقبة الجديدة بالنسبة للعامل ليست أفضل من القديمة، ولا يرغب أي فرد يحترم نفسه في أن يعامل كالطفل أو كالبقرة في مصنع ألبان – فإذا قدم شيئاً مقابل لا شيء فسوف يأخذ بالطبع، ولكنه لن يحب من أعطاه حباً جماً، وقد كتب عامل في مصانع ميشلان بفرنسا – التي كانت محط الأنظار لمناهجها الاجتماعية – معبراً عن نفسه مشيراً إلى "رفاهيتهم"، "لقد ولدت في مهد من ميشلان، وأطعمت من زجاجة من ميشلان في منزل من ميشلان، وبالطبع، فقد لعبت في حضانة من ميشلان، فأنا كعامل وصانع من ميشلان فقد تناولت وجباتي في مقصفه وذهبت إلى ملاهيه ودور عرضه، وإذا لم أخرج من كل هذا فسوف أدفن في الحال في مقابر ميشلان " Jacques Chapuis, Je fais du social وقد أشار هياسنت دوبريل Hyacinth Dubreuil مؤلف كتاب (فرصة لكل إنسان A Chance for Everybody) وكان هو نفسه عاملاً، إلى الاتجاه المعاصر قائلاً:"إذا مضى الأمر كذلك، فسيكون لكل عامل في التو أخصائي اجتماعي بجانبه" وقد علق فرانز سكابو مجارتن Fransziska Baumgarten – الذي اقتبسنا من كتابه Die Psychologie der Mensch en behandlungins العبارة السابقة – على هذه المناهج الإصلاحية قائلاً: "وفي النهاية فسوف تتضمن هذه الوسائل تدخلاً في الحياة للعمال، وإذا نظرنا إليها بعضها مع بعض فإنها تكون نوعاً من "الأبوة" يميل إلى نشر الاتجاه العائلي والذي يتوحد مع الضمير الاجتماعي" أي تنفيذ ميلا يشترك فيه عدد كبير من النفسيين الصناعيين السويسريين، وإذا ما هيناً أحد نفسه لوضعه عدداً كبيراً من المناهج الاجتماعية، فلابد له من أن يحذر لئلا يكون ذلك متضمناً مفهوم "الضمير الاجتماعي" الذي يتصف بالضيق الشديد ومن ثم فهو مزيف غير حقيقي.

ولقد ذكرنا أن الظروف الفيزيقية للعمل تؤثر على الفرد، ولكن التركيز السائد عليها مع استبعاد الأمور الأخرى التي تزيد عن ذلك أهمية إنما تشبه فشلنا

في رؤية الغابة عندما نضع دراسة تفصيلية للأشجار، إن البيئة الفيزيقية موضوع دراسة واجبة تماماً، ولكننا يجب أن نهتم بالأشياء الأولى أولاً.

أضف إلى ذلك، أن هناك أسباباً لافتراض أن كثيراً من هذه التجارب غير صادقة وذلك لعدم التمكن من السيطرة على الموقف بشكل مناسب، حتى يمكن استبعاد العوامل الأخرى التي قد تكون سبباً في إحداث النتائج الملاحظة، إلا أننا نترك الكلمة النهائية في هذا الموضوع إلى نشرة أمريكية رسمية "تعب العمال، وعلاقته بالإنتاج الصناعي" وضعتها لجنة العمل في الصناعة التابعة للمركز القومي للبحوث، فقد قررت أن كفاية العمال تتأثر بظروف فيزيقية معينة، ولكن هذه الظروف لا توجد في أغلب الأحيان في العمل الصناعي العادي.

وقد أوضحت أبحاث شركة الكهرباء الغربية – وخاصة غرفة اختبار التجميع المتتابع – أن التغيرات في شدة الضوء، والحرارة، والرطوبة، وساعات العمل،، الخ، تؤثر على العمال بدرجة أقل بكثير مما كان يعتقد، فيبدو أن الكائن الإنساني قادر على أن يبقى في حالة كما لو كان يقوم بتعويض آلي لا شعوري لهذه التغيرات، والرفاهية، أيضاً، إنما هي شيء رائع عندما تحفظ داخل حدود معقولة وتدرك بشكل معقول، فمساكن العمال، ومكافآت المرض والرعاية الطبية الحرة وغيرها من المناهج الأخرى، إنما هي على درجة كبيرة من الأهمية، على الرغم من أن المستخدم في المصنع الذي يهيئ هذه الخدمات، ينسى في بعض الأحيان الفرق الهائل الذي تحدثه ويتقبلها كجزء من النظام الطبيعي للأشياء، فتحقيق الأمن في العمل، ومعرفة أن الفرد يستطيع أن يمرض دون أن يتعرض لفقدان المال أو خطورة الفصل، والشعور بأن المستقبل مؤمن بشكل معقول من الناحية المالية – كل هذه منافع ذات قيمة هائلة، ولكن وجودها في جو من عدم الإشباع والروح المعنوية المنخفضة إنما يؤكده الشك الزائد حيث نجد العمال – في كثير من المصانع – يتمارضون في الوقت الذي يعلمون فيه بمكاسب المرض، فالرفاهية تصبح غير معقولة عندما: (أ) توضع من أجل دوافع بعيدة، وتستعمل بنوع خاص كباعث، (ب)

عندما تصل إلى المرحلة التي يعمل فيها المديرون عقولهم ليجدوا شيئاً ترفيهياً جديداً (وغير نافع أساساً) ليعمل كمثير للعمل ويتباري مع أي شيء تقدمه الشركات الأخرى.

ويجب أن ننظر إلى "الرفاهية" على أنها فعل اجتماعي لا كباعث لزيادة الإنتاج – والذي لن تؤثر فيه على أية حال، حيث إن العامل قد ينجذب إلى المصنع الذي يضع مثل هذه المناهج، ولكنه لن يستمر فيه ولن يعمل جاهداً من أجله إذا لم يجد أوجه إشباع أخرى عندما يثبت في عمله.

فقد حاولنا أن نكتشف ما قاله علم النفس وعلم الاجتماع خاصاً بالطبيعة الأساسية للإنسان، فيما إذا كان هناك أساس عميق للطبيعة الإنسانية الخالصة يكمن خلف كل التغيرات التي تفرضها ثقافاته، والنتيجة التي وصلنا إليها – سواء كان ذلك خطأ أم صواباً – هي أن الإنسان يولد بمستوى معين من الذكاء، ومزاج معين (وقد يشكل كل منهما في حدود البيئة)، ودوافعه العضوية للجوع والعطش والجنس وهكذا، والغرائز – بالمعنى المادي للكلمة – لا توجد في الإنسان، بل حاجات معينة عامة – على الرغم من أنها ليست فطرية بالمعنى الحرفي – ما دامت تتسبب عن طبيعة الموقف البيولوجي للإنسان بعد الولادة، فلكونه قاصراً وعاجزاً عن إطعام نفسه أو المحافظة على نفسه (أي قاصراً عن إشباع دوافعه العضوية)، فإنه يحتاج إلى الحب والأمن الانفعالي وهذه هي أكثر الحاجات السيكولوجية الأساسية، تلك الحاجة التي تأخذ في حياة البالغ شكل الحاجة إلى المكانة والوظيفة الاجتماعية – والوعي بأنه يدخل ضمن المنهج الذي رسمته ثقافته، وأن له دوراً يلعبه في هذا المنهج، مهما كان هذا الدور متواضعاً.

ومن وجهة نظر علماء النفس الاجتماعيين، فإن حاجة الفرد للمكانة والوظيفة إنما هي أكثر سماته أهمية، وإذا ما بقيت هذه الحاجة دون إشباع، فليس هناك شيء آخر يستطيع تعويض نقصها.

ويؤدي ضياع المكانة إلى العزلة الاجتماعية، وهي من أكثر أسباب العصاب انتشاراً ويبدو أنها تحدث بشكل أكثر في:

1) المجتمعات البدائية، عندما يخرق الفرد بعض أجزاء السنن الاجتماعية فيهمله مجتمعه عمداً.

2) عندما تبدأ الثقافة في التفكك حتى لا تصبح لإيديولوجياتها معنى (مثال نظام الطائفية في الهند وتصادمه بالتصنيع)، فإذا حدث ذلك فإن نظام المكانة المبني على الإيديولوجية يصبح لا معنى له ويحس الفرد بالضياع.

3) في المجتمعات الحديثة المتكتلة، عندما تتحطم الجماعات الأولية التي تصنع المكانة الأصلية الداخلية ولم تحل مكانها إيديولوجية مقبولة بوجه عام، وينبني عليها نظام من المكانة المشتقة.

ففي العصور الوسطي، كانت المكانة الرسمية تنبني على أرستقراطية المولد، ولكن في العصور الحديثة، فإن كلا من المكانة الرسمية وغير الرسمية (الأصلية والمشتقة) تنبني– إلى درجة كبيرة – على العمل، فنحن نحكم على الفرد بما يعمله، وبالتالي، فانه من الحق أن نقول مع برلنجهام إن "العمل هو مصدر معظم أوجه الإشباع الأساسية للإنسان، إنه معينة الاجتماعي – المورد الأكبر لمكانته وسمعته بين زملائه،" ولما كان الأمر كذلك، فإن المشكلة الحقيقية للسيكولوجيين الصناعيين تنحصر في اكتشاف كيفية تحول حاجة أساسية إلى مصدر لعدم الإشباع والاستياء، ونحن نفترض أن السبب الأعظم لذلك هو تحطيم الجماعات الأولية ومحاولة إبدالها بتلك الجماعات الكبيرة الرسمية الثانوية التي تتصارع أيديولوجياتها مع أيديولوجيات العمال، والتي لا تثير فيهم بأي حال أي إحساس حقيقي بالولاء.

وإنه لمبدأ هام للتنظيم الاجتماعي أن ولاء الفرد يبدأ داخل جماعته الأولية، أما أكثر الجماعات الأخرى المثانوية البعيدة فإنها لا تكون موضع ولائه إلا بقدر ما

تتطابق اهتماماتها مع تلك لجماعته الأولية، وقد رأينا أن هذه كانت هي الحال في "غرفة التجميع الكهربي عندما استمر العمال مقيدين الإنتاج على الرغم من المغريات والبواعث التي قدمها المصنع، وهذا المبدأ إنما هو مبدأ عام – ليس قاصراً على العمال – والذي يتضح أنه غير مفهوم لأولئك الذين يوجهون اللوم إلى عمال المناجم لفشلهم في إنتاج مزيد من الفحم عندما تكون البلاد في أمس الحاجة إليه، وقد أوضح الأستاذ ميس C.A. Mace هذا المبدأ بجلاء تام في مقال له عن "أوجه الإشباع في العمل المنشور في عدد يناير 1948 قال:"لنأخذ مثلاً، حاله عامل منجم معين يعيش في قرية معينة للمناجم، ويعمل في حفرة معينة، فهو في اللحظة الراهنة موضوع لأشكال الضغط الاجتماعي التالية: (1) ضغط ما تتوقعه إنجلترا منه في الأزمات الجارية للإنتاج، تلك التوقعات التي يكتب عنها، مثلاً في المقالات الافتتاحية للصحافة اليومية،(2) ضغط توقعات الجهات العليا لمجلس الفحم القومي، وللحكومة ولنقابته،(3) الضغط المحلي لتوقعات هيئة الإشراف على حفرته، (4) التوقعات الأكثر محلية من زوجته وعائلته ومن رفقائه المباشرين في حياته اليومية العاملة، ومن الواضح أن أوجه الضغط المحلية أكثر تأثيراً من الضغط المدفوع من بعيد، قد تقول إن قوة توقع ما من أي مكان يختلف عكسياً تبعاً لمربع البعد الاجتماعي لهذا المكان من نقطة الانبعاث، زد على تلك، أن أوجه الضغط المحلية قد تعمل كنوع من الحواجز العازلة ضد أوجه ضغط اكثر ابتعاداً في أصلها، وهذا ما يوضح جزئياً ضعف التأثير النسبي للدعاية البعيدة المدى.

ومن ثم، فان الذي يستطيع التنبؤ باستجابة عامل المنجم هو أولئك الذين يقعون في وضع مناسب يمكنهم من معرفة أي القوي تؤثر عليه محلياً بدرجة أكثر وبالتالي – إذن – فلهذا السبب، ضمن غيره من الأسباب، لابد أن تبذل الإدارة كل ما في وسعها للمحافظة على الجماعات غير الرسمية في المصنع، ومراعاة أن اهتمامات هذه الجماعات تتطابق مع اهتمامات المصنع ككل، "فلكي نتنبأ بسلوك سباك فإنه لا يكفي أن نعرف ما يتوقعه الرجل الذي يمسك بالعصا والجزرة ولا ما يتوقعه موظفو نقابة السباك، إنه يجب أن نعرف أيضاً ما يتوقعه رفيق السباك" (ميس).

وأخيراً فقد لاحظنا أن مقدراً كبيراً من السلوك الذي كان يفترض أنه ينشأ من داخل الفرد، وأنه ينبني على سمات شخصيته الثابتة، إنما هو في واقع الأمر وظيفة للفرد داخل جماعته، ومن جهة أخرى فمن الواضح أنه على الرغم من التغاير الكبير لسلوك الفرد في المواقف المختلفة التي كانت لا تقدر تقديرها العادل في الماضي، فإن هناك طبقة أساسية أو شخصية جوهرية ثابتة نسبياً وتتضمن سمات الشخصية التي هي "حقيقة" جزء من الفرد، فمعظم الناس يكونون مرتابين في مواقف معينة فقط، ولكن هناك آخرين ممن يرتابون في كل موقف، والشخص المتطلع إلى القوة قد يظهر اشتهاءه لها بطرق مختلفة عديدة تبعاً للموقف الذي يواجهه ولكنه لن يتوقف عن طلبها، والشخص الوسواسي أو الذي يميل إلى التنظيم الشديد يظل كذلك ما لم تتدهور شخصيته بشكل خطير، ومع ذلك، فنحن – في الصناعة – نتعامل أساساً مع سلوك محيطي في أصله ويتوقف على موقف للفرد في وضع الجماعة (إلا إذا كنا نتعامل مع أفراد في مراكز من النفوذ يجعلهم يستطيعون فرض خواصهم على الآخرين)، وعندما نتناول هذه الناحية من الشخصية، فلنتحقق من أن التغيرات في البيئة الخارجية للجماعة والتغيرات في البناء الاجتماعي قد تحدث فرقاً هائلاً في جوها الانفعالي سواء للأحسن أو الأسوأ.

ولكن، علي الرغم من أنه يجب علينا أن نركز اهتمامنا على جماعات العمل غير الرسمية، فإنه من المهم أن ندرك انه عند تغيير البناء الاجتماعي لمصنع ما لابد أن نأخذ في الاعتبار كل المستويات، وعلى وجه الخصوص الإدارة، التي هي مساعدة إلى حد كبير في تثبيت الصورة،"وعلى الرغم من أن جماعات العمل الصغرى يجب أن تكون هي بؤرة الاهتمام، فإن العمل محتاج لأن ينفذ من جبهة عريضة وعند كل مستوى، ولا يزال التركيز الأولى على الإدارة مادامت وظيفة القادة تنحصر في أن يقودوا، ولن يكون هناك عذر للقائد الذي يقول:"على قدر ما اعمل، علي قدر ما لا يعملون"، وهذه لا تعني إلا أنه يعمل الأشياء الخاطئة وأخيرا، فإنه من الضروري عند محاولة إجراء مثل هذه التغيرات، من اتخاذ منهج علمي وموضوعي تماماً، فلابد لنا من أن نعمل على أساس أن كل سلوك مسبب، وأنه ما

من أمر يفعله إنسان إلا ويفعله لسبب كاف ووجيه،"فعندما نغير علة هذا السلوك أو السبب فيه فعندئذ، وعندئذ فقط، سيتغير سلوكه (نورمان ماير).

وهناك نقدان أساسيان لهذا المنهج، وقد وردا بدقة في النصين التاليين من كتاب سير جورج شستر "المسيحية والعلاقات الإنسانية في الصناعة، كتب يقول: "إن الفكرة السائدة في مؤلفات العلوم الاجتماعية المعاصرة (والتي عرضت بصورة أوضح في كتب المرحوم الأستاذ إلتون مايو مثل كتاب "المشاكل الاجتماعية للمجتمع الصناعي هي أن السبب الرئيسي للاضطرابات الإنسانية في أيامنا هذه هو حقيقة أن "المهارات الاجتماعية" للرجال لا تتقدم بشكل متناسب مع مهاراتهم الفنية والعلمية، إنه التأكيد على كلمة "مهارة" التي تزعجني، إنها ليست فقط مسألة مهارة، فإذا كنا نخلق العلاقات الإنسانية الصحيحة في الصناعة – مثلاً – فإننا نحتاج أساساً لاتجاهات أخلاقية صحيحة أكثر من حاجتنا إلي مهارة عقلية، إننا نحتاج إلى دراسة مبادئ الميثاق الجديد وتقبلها قبل دراسة علم النفس.

وطبقاً لهذه المبادئ لن يكون هناك مشكلة تتعلق بالحاجة إلى "التقدم"، فأسس الميثاق الجديد تعبر عن الحقائق الأبدية التي لا يمكن تغييرها، وكما أصررت عندما تناولت جميع النقاط، أننا نحتاج – في الواقع – إلى مهارة (تنبني على مجهود عقلي شاق ودراسة عملية) في إيجاد طرائق لتطبيق هذه المبادئ في كل التعقيدات التي خلقناها لأنفسنا في المجتمع الصناعي الحديث، ولكن، ما لم يكن تأدية هذه المهارة مسترشداً بمبدأ المسيحية، وما لم تكن أغراضنا منظمة طبقاً لمقياس حقيقي من القيم، فإن المهارة لن تكون عديمة النفع "كطرق النحاس أو كطنين الصنج" فحسب، بل من الممكن أن تصبح أداة شيطان مخرب، وقد أوضح لنا المفتش الكبير في رواية "الأخوة كارامازوف" لدستوفسكي معنى ذلك، وقد أعطانا هتلر وموسوليني أمثلة لمهارة تامة في تنازل علم النفس الجماهير".

ويمضي السير جورج شستر ليضع النقدين النوعيين لمؤلفات "العلوم الاجتماعية" الجارية، فهو يقول أولاً: "هناك الخطأ في دعوى الإدعاء بأن لمفاهيم

وتعميمات العلوم الاجتماعية وخاصة ما يتناول منها الشخصيات البشرية صدقاً من نفس النوع الذي نستطيع رؤيته في مجال العلوم الفيزيقية، وثانياً، هناك فهم خاطئ لما تستطيع أن تقدمه أي نوع من المعرفة العلمية، فإذا أراد إنسان أن يسير على الصراط المستقيم في اللحظة الراهنة الدقيقة في تاريخ الغنسانية فمن الضروري ألا يضلل بالأفكار الزائفة عما يستطيع العلم أن يفعله، فالعلم لا يستطيع أن يحل مشاكل الإنسان الأخلاقية، والعلم لا يستطيع أن يشرح له معني وجوده، ولن يستطيع أي اكتشاف علمي أن يعطيه مقياساً من القيم أو القواعد لينظم ايعازات ضميره".

وما يحمله هذان النقدان هما وجها الشك التاليان: (1) فيما إذا كانت العلوم الاجتماعية تستطيع أن تدعي صدقاً من نفس النوع كما في حالة العلوم الفيزيقية،(2) فيما إذا كانت المعرفة في ميدان علم النفس أو الاجتماع لا يساء استعمال ما لم تبن على مبادئ أخلاقية كتلك التي نادت بها الكنيسة المسيحية.

والمشكلة الأولى أكثر سهولة في الرد عليها عن الثانية، إنها تنبني على ما يسمي "بمشكلة الإرادة الحرة" ويمكن أن نعيد صياغتها فيما يلي: يقال إن العلم ينبني على صدق قانون السبب والنتيجة – ولكن إذا تقبلنا هذا القانون على أنه مطبق على السلوك الإنساني، فإننا ننكر – ضمنياً – وجود الإرادة الحرة وإذا ما كانت الإرادة الحرة هذا، فإننا نحطم الأساس الكلي الذي يجعل العلم ممكناً، ولا يمكن اعتبار النظرية السيكولوجية على ذلك تعبيراً عن الحقيقة، بل إنها – ببساطة – النتيجة النهائية لسلسلة حتمية من سبب ونتيجة في العقل، ومن جهة أخرى، إذا ما وجدت الإرادة الحرة فعلاً، أصبح علم النفس مستحيلاً، لأنه إذا ما كان لنا جميعاً مطلق الحرية في الاختيار فلن يكون هناك قوانين للسلوك لتدرس، إلا أن هذا التناقض غير حقيقي، ففي المحل الأول، يتفق كثير من الفلاسفة المحدثين على أن مسألة الإرادة الحرة ليست مشكلة على الإطلاق بل هي مشكلة كاذبة فحسب تنبي على التعريفات القاصرة للكلمات، ولكن ما هو أكثر أهمية هو

اتجاه الرأي في علم الطبيعة الحديث إلى الابتعاد عن الجمود في قانون السبب والنتيجة كما وضع أصلاً، فقد أوضح عالم الطبيعيات الألماني هيزنبرج أن كل وصف للطبيعة يتضمن بعض عناصر الشك الضرورية والراسخة، وقد حلل الدكتور برونوسكي بألمعية نتائج ما أصبح يعرف بمبدأ الشك في كتابه The Common Sense of Scienec فقد بين برونوسكي أن المفهوم القديم للنتيجة المحتومة قد حل محله مفهوم الاتجاه المحتمل، فإذا سمح لكمية من الغاز في خزان أن تنسكب، مثلاً، فإن معظم الجزئيات المتجمعة تندفع خارج الخزان، وهذا لا يعني أن نقول إن جزئيات فردية لن تندفع في عكس التيار، بل أن ذلك يحدث، ولكن، بلغة إحصائية، نقول إن الاتجاه الأكثر احتمالاً هو إلى الخارج، وتؤدي هذه الحقيقة إلى النتيجة الملحوظة، وينطبق هذا المنهج الإحصائي بالتساوي على مشاكل السلوك الإنساني في علم النفس الاجتماعي أو في التاريخ، فالسلوك الإنساني – كما يقول الدكتور برونوسكي – ليس محتماً ولا عشوائياً – ففي أي لحظة يتجه إلى الأمام نحو بقعة معروف شكلها العام ولكن حدودها ليست محددة بطريقة يمكن حسابها، ويتحرك المجتمع تحت الضغوط المادية كما يحدث لمجرى الغاز، وفي المتوسط يطيع الأفراد الضغط، ولكن قد يتحرك أي فرد في أي لحظة، مثل درة من الغاز، عكس المجري أو ضده، فالإرادة من جهة والإجبار من جهة أخرى يوجدان ويلعبان دوريهما داخل هذه الحدود، "فمثلاً أنهت الثورة التكنولوجية التي ولدت عصر التكنيك المتوسط – كما سنورد الأفكار المتعلقة "بالثمن العادل"، والمكانة الموروثة الثابتة، ولم يحدث أي إنسان هذه الثورة عمداً، ولكن خلق الآلات الجديدة أحدث موقفاً جديداً، فمضي الإنسان بطريقة لا شعورية يكيف نفسه تجاهه، وعندئذ بدأت فكرة "الثمن العادل" تبدو خاطئة، وبدأت فكرة "ثصمن السوق" والمجتمع التنافسي تبدو صحيحة، ولقد كان هناك دائماً أولئك اللذين يحتجون ضد أيديولوجية التكنيك المتوسط – وكان لهم مطلق الحرية في ذلك – ولم يستمع إليهم إلا عدد ضئيل من الناس – فلم تكن أفكارهم ملائمة للمجتمع الجديد الذي ولد.

وعالم الطبيعيات المحدث – بعكس العالم القديم – لم يعد لديه مبرر قوي لأن يعتبر العلوم الاجتماعية أقل من علمه من الناحية العلمية، ومن الصعوبات المعروفة أيضاً في التجريب السيكولوجي – أن مجرد حقيقة أن ملاحظة سلوك الناس قد يؤثر في النتائج – إنما تنطبق بنفس القوة على سلوك الالكترونات، وفي الحقيقة أن الدكتور بروتوسكي قد صنف علم النفس والطبيعة نوعياً في هذه الناحية قال:"كثيراً ما تقتبس الأمثلة من علم الطبيعة الكمية لتوضح أن عملية الملاحظة في حد ذاتها تؤثر على الذرات التي نراها كما يهرب الأرنب من مصابيحنا الكاشفة ليلاً.

وبنفس الطريقة، ومن الصعب في العلوم الاجتماعية أن نعمل استفتاء للرأي ونضع السؤال دون أن نجعل الإجابة تنحاز لناحية ما، وقد أتضح الآن في علم النفس أن طريقة توجيه الأسئلة قد أصبحت كثيرة الزلل: إنك لا تستطيع أن تراقب عقلك وتدعي في نفسك انك لا تقوم بالملاحظة".

ويهدف علم النفس أساسا، مثل كل العلوم الأخرى، إلى التنبؤ بالسلوك المستقبل في القطاعات التي يلاحظها، والقول بأنه لا يستطيع التنبؤ أبداً بالتفصيل قول لا صحة له إذ يكفينا أن نستطيع التنبؤ بالاتجاهات المحتملة، وهذا، بالطبع، ما يفعله دائماً حتى غير الأخصائيين النفسيين.

فمثلاً يفترض الاقتصاديون أن رفع سعر الفائدة التي يتقاضاها البنك من الراغبين في اقتراض يؤدي إلى الحد من التوسع في الأعمال، ونحن نقوم كل يوم بأعمال نفترض فيها إمكان التنبؤ بكيفية استجابة الآخرين لها بدرجة أو بأخرى، فالأخصائي النفسي يهدف إذاً إلى دراسة واستقصاء السلوك الإنساني بغرض الكشف عن مسبباته الكامنة، ذلك أنه لا يمكن أن نأمل في التأثير على السلوك المستقبل، عندما يكون ذلك ضرورياً، إلا بدراسة الأسباب، كما أنه لم يعد في استطاعتنا افتراض أن لكل شخص الحرية الكاملة في أن يوجه حياته كيفما يريد، وأنه إذا ارتكب ثمة جريرة كان مسئولا عنها شخصياً واستحق العقاب وعلى ذلك

فإن الذين يرون أنه يمكن الحد من ازدياد حالات الطلاق "بتقييد قوانين الطلاق" إنما ينسون تماماً أن هذه الزيادة لا ترجع إلى ازدياد في سوء الخلق ولكن إلى عوامل اجتماعية، أشرنا إليها في مكان آخر، كالاستقلال الاقتصادي للنساء، ونقص المساكن، وأثر الثورة الصناعية في تفكك الحياة الأسرية، وعلى ذلك فإذا أردنا أن يكون الناس أخياراً فلابد، أولا، أن نتأكد جيداً من أننا نعرف معنى "الخير" في أي موقف، وثانياً، أن نتأكد من أن ظروف الناس تمكن غالبيتهم وليس مجرد الأقلية من أن يكونوا اخياراً بهذا المعنى، ولا يشوب وجهة النظر هذه التي عبر عنها منذ عدة قرون الفيلسوف الصيني منسيوس في المثل الذي ضربه عن أشجار الجيل الجديد أي شيء غير أخلاقي أو مادي، فقد قال منسيوس إن هذه الأشجار كانت جميلة يوما ما – ولكن لأنها كانت تقع علي حدود ولاية كبيرة فقد اجتثت، وحينما حاولت أن ترعرع مرة أخرى بفعل المطر والشمس، جاءت قطعان من الماشية والماعز فرتعت فوقها ورعتها، "إلى هذه الأشياء يرجع المظهر العادي الأجدر للجبل، الذي يظن الناس عندما يرونه أنه لم يكن يوماً ما مزيناً بالأشجار".

ثم يقارن بين ظروف الأشجار وموقف الإنسان في بيئة غير موائمة فيقول: "إن الطريقة التي يفقد بها الإنسان طبيعة تفكيره تشبه الطريقة التي شوهت بها الأشجار بفعل الفؤوس والأنياب ويتساءل هل يستطيع العقل إذا ما افسد يوماً بعد يوم أن يحتفظ بصفائه ونقائه؟ ولكن حياة العقل ترتقي على الدوام، وعندما تهب نسمات الصباح الهادئة، في مفرق الليل والنهار، يحس العقل إلى حد ما بتلك الرغبات المكروهة التي هي من خصائص الإنسانية، ولكن هذا الإحساس لا يكون قوياً، فتعتقله وتفسده أحداث النهار، وعندما يتكرر هذا الاعتقال، لا يصبح تأثير الليل كافياً للإبقاء على صفاء العقل ونقائه، وحينئذ يتضاءل الفرق بين تأثير الطبيعة على العقل البشري وبين تأثير تلك الحيوانات غير العاقلة على الأشجار والتي لا يظن الناس أن كان لها مثل تلك التأثيرات التي ذكرتها، ولكن هل تمثل هذه الظروف المشاعر الصحيحة المنطبقة على الإنسانية؟.

والنقد الثاني، القائل بأن ما تحتاجه أولاً لخلق علاقات إنسانية صحيحة في الصناعة هو "اتجاهات أخلاقية صحيحة" تفوق في أهميتها حاجتنا إلى "مهارة عقلية" و"أننا نحتاج إلى دراسة وتقبل أسس الميثاق الجديد" الذي يعبر عن حقائق خالدة لا يمكن تغييرها — وهذا النقد يبدو، للقارئ الحالي، قائماً على كثير من الخطأ في الفهم، فعلى الرغم من أنه قد يكون من المتفق عليه أن "الاتجاهات الأخلاقية الصحيحة" ضرورية، إلا أنه لا يمكن خلق مثل هذه الاتجاهات بمجرد الحديث عنها — إذ لابد، كما سبق أن اشرنا، أن نبدأ بخلق بيئة تشجع على نموها، كما أنه ليس من السهل ألا نسئ استخدام أسس "الهندسة الاجتماعية"، فمن الأمور التي لا شك فيها أن الهندسة الاجتماعية قد يساء استخدامها، ولتقرأ مثلا الفصل الخامس من كتاب روبرت جونك: لقد جاء الغد لنطلع على ما أورده من حقائق رهيبة، إن ما ننكره هو أن الوصوليين (الذين يدينون بالميكيافيلية) يستطيعون أن ينحرفوا بأي مجتمع سليم معافي إلى غاياتهم الشخصية أما بالنسبة للصناعة، فإن جميع الوسائل التي سوف نناقشها في هذا الكتاب نفترض سلفاً وجود مصنع ومجتمع لم تصل فيهما العلاقات بين العامل والإدارة إلى درجة من الانهيار بحيث لا يمكن إصلاحها، ويوجد عندهما بعض من الرغبة، حتى ولو كانت ضعيفة، في التعاون، ولا تعتمد الديمقراطية في الصناعة كما نصفها هنا على استغلال الخصائص السيكولوجية للجماعات أو أي خصائص أخرى، ولكنها على العكس من ذلك تعتمد على تحرير العمال من القيود الشخصية غير المعقولة والمضايقات التي لا داعي لها وتجنب خدش احترامهم لأنفسهم، ومن المعتقد أننا إذا حققنا ذلك استجاب العمال بإظهار مزيد من الإحساس بالمسئولية واهتمام اكبر بعملهم، واستطاع المدير الكفء أن يكتسب ثقتهم واحترامهم الكاملين، في الوقت الذي يفشل فيه المدير السيء في ذلك، ويتساءل السير جورج شستر عما إذا كان هتلر هو الذي استغل الجماهير لتحقيق غاياته الخاصة أم أن الأصح، كما سبق أن ذكرنا في مكان آخر في هذا الكتاب، أن الجماهير هي التي استغلت هتلر؟ (ونحن بذلك نترك هنا مجال العلم ونناقش مشكلات لا يعرف الإجابة عليها الكاتب، ولا

السير جورج شستر أو أي شخص آخر - فهي مسائل رأي إلى حد ما)، ومع ذلك فلنفترض أننا رغبنا في أن ندفع جماعة من الناس إلى الانحراف باستخدام أحدث وسائل علم النفس، فهل يكون عمل ذلك سهلاً أو ممكناً؟ إننا نعلم أن الجماعة الصناعية الراضية لا تعطي أي اهتمام للسياسي مثير الفتن، فلماذا إذاً نفترض أنه يمكن التأثير في أية جماعة أخرى ضد رغبتها؟ إن الجماعة المريضة تخرج قائداً مريضاً، والجماعة السليمة قائداً سليماً، ترى لو كان هتلر في انجلترا بدلا من السير أوسو ولد موسلي فهل كنا سنصبح جميعاً اشتراكيين قوميين؟ لا أظن ذلك، لأن المجتمع الكبير لا يمكن أن ينحرف إلا إذا أصاب العطب أساسه وأفسده والجماعة الصغيرة لا تستطيع أن تظل منحرفة أو تنشر انحرافها إلا داخل حدود المجتمع قوي متعفن.

ويذكر السير جورج شستر بعد ذلك أسس الميثاق الجديد، ويرى أن علينا أولاً دراستها وتقبلها ما دامت "تعبر عن حقائق خالدة لا يمكن أن تتغير"، ولكن لابد أن نسأل أنفسنا أولاً عن ماهية هذه الأسس، وثانياً، عن كيفية جعل الناس يتقبلونها، ومن المؤكد أن عبارات ومعاني الميثاق الجديد تبدو واضحة وضوحاً كافياً للقارئ غير المتحيز، ولكن متى أو أين تكون متقبلة في شكلها المجرد البسيط، إن كل الحقائق التاريخية تدلنا على أن الناس في مختلف العصور والأزمنة كانوا يطوعون المبادئ، أبدية كانت أم غير أبدية، حسب الظروف التي كانت تواجههم، ويدون أن يدركوا ذلك في الغالب، فالمبادئ المسيحية، التي تدعو إلى المساواة والمحبة بين البشر، يقبلها معظم الناس في أوروبا أيام العصور الوسطى وكان الكفر يعرض صاحبه في الغالب للتعذيب أو الموت، فقد تقبلها تجار الرقيق، أصحاب الطواحين الشيطانية السوداء الذين كانوا من رجال الدين في الغالب، والآن يتقبل هذه المبادئ أفراد مختلفون وجماعات قومية متباينة مثل سالزار في البرتغال، فرانكو في أسبانيا، والدكتور مالان في جنوب أفريقيا.

ونستخلص من ذلك أن النصح الأخلاقي، مهما كانت طبيعته، لن يؤدي في حد ذاته إلى تحسين المجتمع كما أننا لا نستطيع أن نعتمد على "الحقائق الخالدة" التي تخضع لمثل هذه التفسيرات المتضاربة، فمن الحقيقي أنه يمكن التأثير على شخص ما لكي يغير نوع السجائر التي يدخنها أو يذهب لمشاهدة فيلم ما أو مسرحية معينة باستخدام الإعلانات أو غيرها من وسائل الدعاية، ولكن الأمر يختلف تماماً إذا ما حاولنا أن نغير طريقة حياته بمثل هذه الطرق، وإن قولنا ببساطة إننا يجب أن نعيد بريطانيا مرة أخرى إلى حظيرة المسيحية إنما يشبه تماماً اتجاه أولئك الأدعياء المتعبين الذين يفترضون، كما يبدو، أن مشكلات الصناعة الحالية يمكن حلها بنشر مقالات في مجلات يوم الأحد تدعو إلى "وجوب التعاون بيننا جميعاً" ووجوب إعادة روح دانكرك.

ومع ملاحظة الاختلاف الجوهري بين الصناعة والدين، فالصناعة مهما كانت صور فشلها، مازالت حية، بينما تحتضر كثير من الكنائس أن لم تكن قد ماتت بالفعل، والحقيقة، كما سبق أن حاولنا إيضاحها، أن إمكانيات التغير في أي موقف معين محدودة إلى حد كبير، ولا يمكن أن نحدث بالوعظ والدعاية (عن طريق الحديث فقط) سوى التغيرات سطحية طفيفة جداً تتفق مع الاتجاهات الاجتماعية السائدة.

وقد نجد تشابه معين في الجانب الانفعالي فمن المحتمل أن تلقي جميعها قبولاً من الفرد الذي لديه، في بناء شخصيته، رغبة في أن تنظم حياته سلطة خارجية، ولكن افتقارهم إلى روح المرح وجمودهم، وضيق أفقهم، وفشلهم في تقدير قيم الحياة الجمالية ظلت كما هي لم تتغير، فكل ما حدث أنهم بعد أن كانوا يعبدون بادئ الأمر مفهوماً عقلياً يسمى "الله" أصبحوا يعبدون مفهوماً آخر هو "اللا إله"، مثل هذه التغيرات في النظر إلى الأشياء قد تحدث بدون أي تغير أساسي في السمات العميقة للشخصية العميقة، وليس من الصعب في الحقيقة استحداثها، وعلى العكس من ذلك نجد أن تغيير شخص تعسفي أو تسلطي إلى متساهل متحرر

يكون أمراً آخر، لا يمكن إحداثه بالإرشاد والتوجيه فقط، كذلك نجد في المجالين السياسي والاجتماعي أن الناس عرضه للحديث كما لو كان أي شيء ممكناً — كما لو كان في استطاعتنا أن نحول بريطانيا، بعمل موفق، إلى بلد إباحية فوضوية، أو ملكية مطلقة، أو نعود بها إلى نظام "المؤسسات الحرة غير المقيدة"، ولكن الأمر ليس كذلك طبعاً، لأن مستوى الارتقاء الاجتماعي والتكنولوجي الذي وصلت إليه انجلترا يجعل مثل هذه التغيرات مستحيلة تماماً، فمن مبادئ الحكمة السياسية إدراك أن بعض التغيرات ليست في حدود الإمكان إطلاقاً في موقف معين، والبعض يمكن عمله بإحداث تغيرات أساسية في البناء الاجتماعي، وأنه لا يمكن إحداث سوى القليل النادر بالدعاية وحدها، فمثلا، لقيت محاولة فرض قانون منع المسكرات في الولايات المتحدة فشلاً كاملا — وكان ذلك شيئاً حتمياً، ما دامت التوترات الاجتماعية التي أدت إلى الإفراط في الشراب لم تستبعد، ولم يقدم ما يحل محل المشروبات الكحولية، وقد حاول دستور فايمر الذي وضع في ألمانيا قبل عهد هتلر أن يفرض أساليب ديمقراطية على شعب بناؤه الاجتماعي بأسره ابتداء من العائلة تسلطي غير ديمقراطي، ولكن هذا الدستور باء بالفشل كذلك.

وقد بينا في الفصل الثاني ما يحدث عند فرض تغيرات اجتماعية لا تتفق مع البناء القائم في مجتمع ما، ولكن لما كنا نعيش في مجتمع تسوده الديمقراطية السياسية فإننا نستطيع ببساطة أن نفترض أنه ليس من الصعب جداً تغيير البناء الاجتماعي للصناعة في اتجاه أكثر ديمقراطية، ولكن هذا التغير يتطلب أكثر من مجرد نوايا طيبة لإحداثه، على الرغم من أن النوايا الطيبة بداية نافعة، وقد لاحظنا، من ناحية أخرى، كيف أن اتجاهات معينة في مجتمعنا تجعل مثل هذه التغيرات حتمية بمرور الوقت، فانعدام البطالة، وارتفاع مستوى التعليم والثقافة بين الشعب، وازدياد الوعي السياسي بين العمال، وفشل الأساليب الأخرى في إحداث النتائج المرغوبة، وفوق كل هذا، التغيرات التي تطرأ على طبيعة العمليات التكنولوجية المستخدمة في الصناعة — كل هذه أمثلة على هذه الاتجاهات، ومع ذلك، فإن محاولة تغيير الأوضاع بمجرد محاضرة الناس وبدون عمل شيء آخر ما

هي إلا إضاعة للوقت، وإن محاولة التأثير على العمال الذين لا يشعرون بالرضا لحثهم على زيادة إنتاجهم بمحاضرتهم عن الورطة الاقتصادية الخطيرة التي تعاني منها البلد لتشبيه بما يفعله عضو جمعية منع المسكرات عندما يستأجر قاعة ألبرت ويحاضر فيها جمهوراً من مدمني المشروبات الكحولية عن الآثار السيئة التي يحدثها إدمان الخمور، فمدمنو الخمر يعرفون من قبل تلك الآثار السيئة، وعلى الرغم من أن المحاضرات قد شفت فعلا بعض المدمنين، إلا أن عددهم لم يكن بكل تأكيد ذا دلالة اجتماعية، ذلك أن شفاء هذا المرض أو غيره لا يمكن أن يتم إلا بزوال الأسباب التي أدت للأعراض الملاحظة أو (كما في مثل اصطياد الرؤوس في الفصل الثاني) عندما يستبدل عرض بآخر يرى أنه أكثر تقبلاً من المجتمع، على الرغم من أنه قد يكون له نفس الوزن الانفعالي، وقد حدث مثلاً أن شفي بعض مدمني الخمر نتيجة لجهود جمعية الخلاص أو جمعية منع المسكرات لا لشيء إلا لمجرد أن هاتين الجمعيتين تهيئان جوا يشبع نفس الدوافع بطريقة أكثر تقبلا.

وعلى ذلك، فبالرغم من وجود كثير من الأسباب لافتراض أن الأساليب المناسبة قادرة على رفع كل من الإنتاج الصناعي والمستوى العام للمعيشة، إلا أنه لا يمكن تطبيق مثل هذه الأساليب بدون تقدير واضح لما هو ممكن وما هو غير ممكن، وهنالك تغيرات معينة – مثل ازدياد الضبط والتخطيط الذين تضعهما الدولة، وازدياد مشاركة العمال، وازدياد استخدام وسائل الإنتاج بالجملة – يمكننا لكثير من الأسباب أن نفترض استمرار وجودها، وأنها – في الواقع – ستصبح أكثر انتشاراً.

سواء كانت المفهومات القديمة، مثل "مشروعات الاستثمار الحر"، واحتراف الصناعة، ووراثة الحرف أبا عن جد – سواء كانت تلك المفهومات جيدة أم "سيئة" فإن الحقيقة الواضحة هي أن استمرار وجودها لم يعد ممكناً الآن، "وإن الإصرار على استمرار المؤسسات الاجتماعية العتيقة في أداء عملها – عندما تصبح الحاجة إلى المؤسسات الجديدة ملحة – لن يحول دون ظهور المواقف الجديدة، ولكنه سوف يحول

دون تخطيطات ناجحة لها، وسيكون ظهورها عن طريق أعمال يائسة عنيفة، وما لم تتوفر لدى عدد كاف من الناس الرغبة في الاستفادة من مثالياتهم في عملية إعادة بناء نظامنا الاجتماعي بطرق إيجابية لاستثمار موارد ثروتنا في سبيل الصالح العام – فلن يطول الأمر قبل اختفاء المثاليات التي يمكن الاستفادة بها، (كتاب Science and the Moral life تأليف Maxotto)، وسوف تختلف وجهة نظر المعارض المتشبث لاستخدام العلوم الاجتماعية اختلافاً كبيراً عن وجهة نظر السير جورج شستر، فهو سوف يقول:"إن كل هذا الطنين عن علم النفس، والجماعات، وبحوث الروح المعنوية، واتجاهات العمال ما هو إلا مجرد إضاعة للوقت، فما نحتاجه هو مزيد من الفهم العام وإقلال من الحديث النظري" – ومؤلف هذا الكتاب يجد نفسه متفقاً إلى حد كبير مع وجهة النظر هذه، فنحن نحتاج فعلاً إلى مزيد من الفهم فإذا توفر لدينا، فلن تكون لنا حاجة إلى الحديث عن علم النفس، ما دام مديرو الأعمال يستطيعون عمل الشيء الصحيح دون ما حاجة إلى تبرير أعمالهم بنظريات يقتبسونها من الكتب، ولكن "الفهم العام"، لسوء الحظ، ليس منتشراً كما يفترض هؤلاء الناقدون، وعلى الرغم من أن القليل من المزيد سوف يحسن حالة الصناعة بدرجة كبيرة فإن الحقيقة هي أن هناك بعض الإدارات على درجة من الحماقة لا يمكن تصديقها، فقد حدث مثلاً في أحد المصانع في يوم شديد الحرارة من أيام الصيف أن أغمي على كثيرات من العاملات من جراء شدة الحرارة في الحجرة الصغيرة ذات السقف الزجاجي التي كن يعملن بها والتي كانت كل نوافذها مغلقة – على الرغم من ذلك، ولما طلب طبيب المصنع من الملاحظ فتح النوافذ أجاب هذا بأنه لا يمكن عمل ذلك بدون تصريح من مدير القسم الذي رفض بدوره عمل أي شيء بدون إذن من مدير المصنع، وظل هذا الطلب يرتقي السلم حتى وصل إلى رئيس الشركة، حيث أن أي شخص في أي مستوى آخر لم يكن يقبل تحمل مسئولية إجراء مثل هذا العمل البسيط والضروري، وعندما وصل هذا الطلب في النهاية إلى الرئيس كانت إجابته:"لا بكل تأكيد! إنكم لا تعرفون أولئك النساء اللعينات مثلما أعرفهم – فما أسرع ما سيطلبن إغلاق النوافذ ثانية بعد فتحها،

حقيقي أن مثل هذا السلوك ليس عاماً، ولكنه ليس نادراً بكل تأكيد، ومدير واحد من هذا النمط في عدد قليل من الشركات سوف يضر ضرراً جسيماً بالروح المعنوية في الصناعة بأسرها ولا يمكن الشك كثيراً في أن المشكلة الكبرى في الصناعة الآن هي مشكلة القيادة المناسبة.

فهناك الكثير جداً من خلفاء هتلر الصغار في المصانع لا ينفسون عن صراعهم العقلي على حساب الآخرين وعلى حساب صحة المجتمع النفسية فحسب ولكنهم يكونون عاجزين نفسياً عن مباشرة السلطة وجعل الصناعة أكثر ديمقراطية.

والحقيقة أن إحدى النقائص الرئيسية في نظام "القيادة المنطلقة هي أن الذين يرتفعون إلى القمة لا يكونون دائماً أفضل من يستحق ذلك، ويشير برتراند راسل في كتابه إلى أنه يجب كقاعدة في النظام الذي يسمح فيه بالسلطة للجميع، أن يشغل الوظائف التي تتطلب السلطة رجال يتميزون عن غيرهم بحبهم الشديد للسلطة،" ولكن الناقد المتشبث قد يقول: "وماذا عن كل هذا الهراء الذي تحدثوننا به عن الإحباط؟ ولماذا؟ لقد كنا، عندما بدأت عملي في المصانع، لا نعرف ما هو الإحباط..."

ثم يحدثنا عن الظروف منذ عشرين سنة مضت عندما بدأ العمل، وهو يريد أن يعرف كيف يمكن أن يشعر الناس بأي درجة من الإحباط بعد أن تحسنت الظروف إلى حد بعيد؟ وقد نوقشت هذه المشكلة، ولكن هذه الطريقة الخاطئة في التفكير شائعة جداً لدرجة أنها تستحق منا تأكيداً وتكراراً للحقيقة الأساسية بأن الإحباط ليس مطلقاً – فالرجل أو المرأة يشعران بالإحباط إلى حد كبير عندما يكون هنالك فرق شاسع بين ما يملكونه وبين ما يعتقدون أنهم يستحقونه.

ومن الأشياء المتناقضة أن درجة التبرم تناسب عكسياً مع القرب من الهدف المرغوب، فكلما كان الهدف يبدو قريب المنال، كلما ازداد التبرم من عدم بلوغه،

ويقول إريك هوفر في كتابه الصغير الرائع The true Beleiver": إن الشقاء لا يولد التبرم بشكل أوتوماتيكي، كما أن حدة التبرم لا تتناسب مباشرة مع درجة الشقاء، فالغالب أن التبرم يزداد عندما يكون الشقاء على درجة يمكن تحملها، عندما تتحسن الظروف بدرجة تجعل الحالة التالية قريبة المنال"، فالفقير المدقع والمغبون لا يشعران بالإحباط – فهما يقبلان حالتهما ويبرراتها نيجيل بالشين في بداية هذا الفصل، وقد أشار ألكسيس دي توكفيل في دراسته عن فرنسا قبل ثورة عام 1789 إلى أنه لم يحدث أن كان التحسن في ظروف عامة الشعب أسرع منه في العشرين سنة السابقة على الثورة ومع ذلك "فقد كان الفرنسيون يشعرون بوطأة وضعهم كلما ازداد تحسناً، "ومن الواضح أننا لابد أن نقبل حقيقة أن ما كان يشبع العمال منذ عشرين سنة مضت كان أقل بكثير عما يشبعهم الآن، وأن هذا هو ما لابد أن يحدث، ومن وجهة أخرى فإن قسطاً ليس بالقليل من التبرم الحديث بالظروف القائمة خلقه بشكل غير مباشر قادة الصناعة أنفسهم الذين خلقوا بوسائل الإعلان الحديثة شعوراً بأن كل صنوف الكماليات الإضافية وغير الضرورية إنما هي من مستلزمات الحياة،"... إن ثقافتنا تستخدم أساليب متعددة مثل التفنن في الإعلان والتقسيط في الشراء لاستثارة الشهية الإنسانية للمزيد من البضائع والإشباعات، أي لتحقيق مستوى أعلى من المعيشة، ولكن خلق الحاجات أسهل بكثير من تهيئة وسائل إشباعها، وإن توسيع الهوة بين ما يحتاجه الناس، وبين ما يملكونه فعلاً أو لا يستطيعون توقع امتلاكه يؤدي إلى نشر التبرم والضيق، (كتاب A handbook of Sociology تأليف Jburna Nimkoff) إن مدير المصنع الذي يعتمد في إدارته علي توفير الرفاهية الكاملة، ثم يشكو من أن مستخدميه يطلبون دائماً المزيد من الترفيه، والخدمات والبضائع، ينس أن هذا في الحقيقة هو عين ما يطلب منهم فعله، ومهما كان قوله؛ فإن أعماله تخبر العمال بأن "الظروف يجب أن تتحسن في هذا المصنع، ولكنها لابد أن تتحسن حسب ما رسمته من خطوط ولا يمكن أن يكون لكم المزيد من الحرية في الحديث أو المزيد من الحرية في التعبير عن آرائكم أو مزيداً من المشاركة في تسيير أعمال الشركة، ولكن يمكنكم الحصول

على المزيد من النقود، والمزيد من البضائع، والمزيد من الخدمات"، وفي مثل هذه الظروف لا يكون أمام مستخدميه اختيار طريقة سوى طلب المزيد من النوع الوحيد من "التقدم" المسموح لهم به، وهذا مثل آخر على سياسة تحقيق المصالح الشخصية.

وعندما نعرض للعملية الحقيقية لتغيير المصنع "السيئ" إلى آخر "جيد" تصبح مسائل البناء الاجتماعي والثقافة التي ناقشناها في الفصل الثاني ذات موضوع، فما لم تكن التغيرات المرسومة سطحية تماماً بحيث تترك البناء الاجتماعي القائم بدون تغير جوهري، يكون من الضروري تناول المصنع كبناء متكامل كل أجزائه متشابكة، فالمصنع يمكن مقارنته بلوحة عليها صورة مقسمة إلى أجزاء كثيرة مفككة لا يمكن استبدال جزء منها بآخر دون أن يفقد البناء كله تكامله، ولنأخذ على سبيل المثال حالة المصنع ذي الإدارة التسلطية المستبدة التي ترغب في تحسين أساليب الملاحظين به فتبعث بهم لحضور منهج يتعلمون فيه (كما يحدث في الغالب) إتباع أسلوب أكثر ديمقراطية في معاملة العمال، وعندما يعود العمال يكتشفون أنهم لا يستطيعون تطبيق ما تعلموه في الموقف الذي يعودون ليجدوا فيه أنفسهم، وتكون النتيجة أن يصبحوا مشتتين وبدلاً من أن تتحسن روحهم المعنوية قد تسوء، ولنأخذ مثلا من كتاب الدكتورة ماي سميث لنتصور ما يحدث لمصنعين يدير أحدهما شخص أناني كثير الضوضاء ويدير الآخر رجل ذو قدرة على الإقناع ويعرف ما يريده ويحصل من الناس على أفضل عمل يستطيعون أداءه، لنتصور هذين المصنعين وقد حل مدير كل منهما محل الآخر، مما لاشك فيه أن كليهما سوف يجدان أكبر صعوبة في التوافق مع ظروفهما الجديدة، فبمجرد أن يتراخي النظام في المصنع الأول، يسوده التكاسل، وعدم المحافظة على الوقت، والتهاون في العمل، وتظهر المعارضة الإيجابية أو الخفية في المصنع الثاني؛ والسبب في ذلك أن بالطبع أن كل مصنع كان قد عمل توافقات مناسبة تعينه على التعامل مع نمط المدير الذي كان يرأسه، وعندما استبدل المديران انتهى هذا التوافق، ونتج عنه تفكك في النظام الاجتماعي في كل من المصنعين، ومن الأمثلة الشائعة على هذا الفشل في معالجة المصنع كوحدة اجتماعية من أجزاء متشابكة

محاولة شركة تعسفية ربما تحت ضغط من الحكومة؛ أن تدخل نظام الاستشارة المشتركة فتبدأ بسؤال العمال أن ينتخبوا ممثلين لهم؛ وبالطبع لا يحدث شيء من هذا، فالعمال، نظراً لأنهم لم يعطوا مسئولية ما في الماضي، لا يبدون تحملا لها عندما تسند إليهم، ولذلك فإن الإدارة، التي تشعر بالسرور – دون أن تعلن ذلك – لأن اعتقادها في عدم قدرة العمال على تحمل المسؤولية قد ثبت صدقه، تبدأ في تعيين أعضاء من العمال للهيئة الاستشارية، ولكن الهيئة التي تتكون بهذه الطريقة لا تظهر أي أثر "للاستشارة المشتركة" فلا شيء يناقش فيها، ولا يفعل ممثلو العمال شيئاً يذكر سوى إحداث تذمرات خفيفة سليمة العاقبة نسبياً من ذلك النوع الذي سبق أن ذكرناه، فالاستشارة المشتركة لا يمكن أن تكون ذات فائدة إلا في جو تسوده الثقة المتبادلة– أو على الأقل في موقف لا تكون فيه اتجاهات الإدارة متشككة تماماً، يتبع ذلك إذا أن المنهج التدريجي لإحداث التغير الاجتماعي في الصناعة لا يصلح إلا إذا كانت حالة الروح المعنوية في المصنع جيدة من قبل.

وهناك طريقتان أخريان لإحداث التغير الاجتماعي، إما بدراسة التنظيم من ناحية البناء ومحاولة تغيير البناء بطريقة تؤدي إلى تحسين العلاقات وإلى خلق التعاون بين مختلف التجمعات التي بداخله، أو تبدل اتجاهات ونوايا الأفراد والجماعات داخل التنظيم مباشرة، ومن صعوبات المنهج الأول (أي تغيير بناء المؤسسة)، كما يشير جوردون راتري تايلور أن المشكلة الحقيقية توجد في كثير من الحالات عند ذوي مراكز السلطة، وما لم يستبعد هؤلاء فلا يمكن عمل الكثير، فالمؤسسة التي يدير إدارتها شخص مثير للمتاعب ويعاني من الشعور بالنقص وينفس عن صراعه على حساب مرؤوسيه، لا يمكن تغييرها مادياً ما لم يستبعد مديراً لإدارتها، وقد يكون هذا سيئاً صعباً أو حتى مستحيلاً.

فإننا نواجه بمشكلة عسيرة الحل في الغالب ومن الطبيعي أن تدلنا حقيقة إدخال الإدارة لنظام الاستشارات الصناعية على طيبة نواياها، ولكن الغدارة لسوء

الحظ، مثل الآباء – الذين يصحبون أطفالهم لعيادة توجيه الأطفال، لا تكون مستعدة دائماً لتفهم أنها مسئولة إلى حد كبير عن إحداث الموقف غير المرغوب فيه.

والطريقة الثانية لإحداث التغير الاجتماعي هي المعالجة المباشرة لاتجاهات ونوايا من يعملون بالصناعة، وبينما نجد أن الطريقة الأخرى أكثر شيوعاً في أمريكا حيث يفضل استخدام منهج اجتماعي، نجد أن بعض الشركات قد استخدمت هذه الطريقة الثانية في انجلترا، فقد حاول المستشارون ذوو الخبرة بأساليب التحليل النفسي بالفعل أن "يحللوا نفسياً" مصنعاً بأسره من خلال المناقشات الجماعية، ويستطيع القارئ أن يجد عرضاً لهذه الطريقة الفنية الدقيقة الماهرة في كتاب لإليوت جاكس بعنوان The Changing Culture of a Factory وقد قام الدكتور جاكس، وهو عضو في معهد تافستوك للعلاقات الإنسانية، مع الدكتور ويلسون بأعمال كثيرة في هذا المجال، وهو يصف في كتابه البحث الذي قام به في شركة جلاسير للمعادن، وهي مؤسسة هندسية بلندن، وتتطلب هذه الطريقة، كما بينا، مهارة فنية كبيرة، ويبدو أن قيمتها تكون، كما في حالة التحليل النفسي، أكثر في مجال البحوث وليس التطبيق، ومما لاشك فيه أن المال والوقت اللذين تتطلبهما هذه الطريقة سيحولان دون تطبيقها في عدد غير قليل من المؤسسات.

ويجب أن يكون مفهوماً أن أي تغيير اجتماعي أساسي يكون صعباً حتماً ويؤدي دائماً إلى استثارة غضب بعض أعضاء المجتمع، وعلى ذلك فمن الحماقة أن نتوقع حدوث تحسنات فجائية، ومن الحكمة أن نتوقع أن الأمور قد تسوء، إلى حين على الأقل، عما كانت عليه من قبل، وعلى لجنة الاستشارة المشتركة أن تكتسب من الخبرات المؤلمة إحساساً بالمسئولية الاجتماعية وقد يتبلبل عمال المصنع التعسفي ويضطربون عندما يوضعون في مصنع آخر ديمقراطي، وقد يسيئون استخدام حريتهم الجديدة ويستغلونها في التنفيس عن أحقادهم القديمة الراسخة، وقد يكرهون جداً المسئولية الجديدة المفروضة عليهم، فللتحرر من المسئوليات

مشاعر بالارتياح، والناس يعرفون أن الديمقراطية لا تعطي حقوقاً فقط ولكنها تفرض أيضاً التزامات، وقد وجه الدكتور إريك فروم الاهتمام إلى "الخوف من الحرية" الذي يؤدي بكثير من الأفراد إلى النزوع إلى نمط من المجتمع تسيطر عليه أقلية مستبدة لأن الديمقراطية تتطلب عملاً شاقاً، ولكن مما لاشك فيه أن الديمقراطية الصناعية، في الظروف القائمة، آخذة في أن تصبح شيئاً ضرورياً، ومن صعوبات إحداث التغير في أي مجتمع وجود "ميزات مقررة" — على الرغم من أنها لا تكون بالضرورة من النمط الاقتصادي الذي يقصد بهذا الاصطلاح عادة، ومن الواضح أن أي تغير اجتماعي يتضمن عادة تغيراً في توزيع القوي، ومن المحتمل أن يشعر من سحبت منه السلطة بالاستياء لفقدانها، فعندما تغير إدارة إحدى المؤسسات لا يعود الذين كانوا يحتلون مكانة هامة في النظام القديم كذلك في النظام الجديد، وعادة ما ينجم عن ذلك مشاعر بالإيلام والغضب، حتى المصنع الذي يسوده جو ملئ بالتوتر وعدم الراحة يكون قد سبب إشباعاً وقوة لبعض الذين يفقدون سلطتهم عندما تحد به تغيرات، ومن الطبيعي أن هذه التغيرات في ميزان القوي يحس بها الأشخاص حتى أسفل التنظيم، وعلى ذلك فالتغير الاجتماعي صعب وليس شائعاً تماماً في جميع المستويات.

وفي مثل هذه الأمور، تستطيع المؤسسات الكبيرة أن تقوم — وهي تقوم فعلاً — بالكثير من أجل الصناعة ككل، وقد أفادت كثير من هذه المؤسسات كما رأينا، من وضعها المدعم وحسن النية المتوفرة، والمال، في القيام ببحوث تتناول المشاكل التي أوليناها اهتمامنا هنا، إذ تمارس الأساليب الجماعية، وتجرب خطط الرفاهية (بما تتضمنه هذه الكلمة من معنيين) ويستفاد من الأساليب الجديدة في اختيار وتدريب الغدارة والمشرفين، وبهذه الطريقة يمكن الضغط على المؤسسات الأخرى لتترسم خطاها، إذ سيكتشف — إن عاجلاً أو آجلاً — عدم كفاية الأساليب القديمة، وأن العمال لن يختاروا العمل في المؤسسات التي لا تسمح بأية مساهمة، وتعتمد على الرياسة (القيادة) التعسفية غير المثمرة، ولعل من الإنصاف أن يقال إن الكثير من خيرة المؤسسات في هذه البلاد (إنجلترا) صغيرة الحجم وإن كانت قد بادرت بتطبيق

المفهومات الحديثة في تنظيم الجماعات؛ إلا أنه يبدو أن الأمر يتطلب قدراً من الوقت قبل أن تطبق الأساليب المقترحة هنا في غالبية المؤسسات.

وتعاني المؤسسات الكبيرة، كذلك، في كثير من الحالات، من مشكلة المركزية البالغة التي تعتبر عيبها الأساسي من وجهة النظر الإنسانية، وقد بين لويس منفرد في كتابه The Culture of Cirties أنه لم يعد ثمة سبب فني يقتضي بقاء المصانع الكبيرة في مناطق محدودة بالقرب من مصادر الفحم والحديد والقوى المائية.

قد يصبح المصنع الذي يدار بالقوي الكهربائية في الظروف الحديثة من الضخامة حتى يزيد من القدرة على العمل، أو ليستفيد من مصدر كبير للمياه: إلا أن القوي نفسها قد تنتج في مراكز كثيرة عن طريق نظم الانتقال المتشابك الطويلة، أو الشبكات، بحيث يتيسر الحصول عليها في منطقة متسعة، متوازنة الشحنات، بها مصانع صغيرة بسيطة، ولم يعد النهر أو مستودع الفحم، أو الخط الحديدي المنقطة الوحيدة للقوى الفعالة، وبعبارة أخرى، لم يعد إنتاج القوي يتطلب تركيزاً محلياً، سواء داخل المصنع أو داخل المنطقة الصناعية.

ولقد فهمت كثير من المؤسسات الكبيرة في أمريكا وبريطانيا هذه الحقيقة، واستغلت المبدأ الذي أطلق عليه دريكر أسم الفيدرالية (أي الاتحاد التعاقدي) التي تعني أنه بينما يكون للمؤسسة كلها إدارة موحدة تتولي الوظائف الأساسية إلا أن كل وحدة من الشركات تكون عملا مستقلا له إدارته الخاصة به التي تتولى جميع الأمور المحلية المباشرة والقصيرة المدى، وهنالك بعض الأدلة، كما يرى تايلور على أن المصانع التي يتراوح عدد عمالها بين 500 و600 عامل تعتبر تقريباً أنسب الأحجام، وتدير مؤسسة في انجلترا عدداً كبيراً من المصانع في مثل هذا العدد تقريباً وفق المبدأ التعاقدي وفي حالة مؤسسة التي تنتج كثيراً من المنتجات ذات الطبيعة المتباينة، كانت المشكلة بسيطة نسبياً، أما شركة ستاندر أويل بنيوجرسي التي تبدو فيها الصعوبات بوضوح أعظم بكثير، فقد عالجتها بتقسيم الوحدات

حسب مراحل الإنتاج، وهي التنقيب وإنتاج الزيت الخام، والتكرير، وأخيرا، البيع، أي جميع عمليات إنتاج منتجات البترول – وتقوم بها وحدات مستقلة.

ومن المهم جداً، كما رأينا، أن تكون كل وحدة من الصغر بحيث يستطيع المستخدم أن يعرف إداراته، وأن يستطيع أن يشعر أن في إمكانه الاتصال شخصياً بالهيئة التي تتحكم في مصيره، وهذا أمر يكاد يكون مستحيلاً في مؤسسة بالغة الضخامة، وبالرغم من أننا لا نتناول الاقتصاديات هنا، إلا أنه يجدر بنا أن نشير إلى الاعتقاد بأن الحجم (العدد) والكفاية ليسا وثيقي الارتباط، وأن الاعتقاد بأن الوحدات الصناعية الصغيرة حتما قليلة الكفاية، اعتقاد غير صحيح وقد بين كولين كلارك في كتابه Conditions of Economic Progress أنه لا يوجد معامل ارتباط إيجابي بين حجم المؤسسة ومعدل الإنتاج الخالص لكل عامل، وأن المؤسسات الكبيرة في صناعات معينة أكثر كفاية – من الوجهة الفنية – من الصغيرة، بينما يصدق العكس في غيرها.

إلا أن التغيرات المقترحة هنا تتجاوز كثيراً مشكلات الكفاية الصناعية والإنتاج، طالما أن الوظيفة الاجتماعية للصناعة ليست بأقل أهمية من كفايتها الفنية.

وقد ذكر ذلك الدكتور Dr. Koebakker الهولندي في تقرير عن نتائج خمس وعشرين مجموعة في أنحاء العالم ناقش فيه العلاقات الصناعية وتلاه على مؤتمر الصحة العقلية "يشعر العامل الصناعي الذي يعيش في مجتمع ديمقراطي يقوم فيه بدور له مسئوليته في الجماعات خارج الصناعة، بالحرج حيال الموقف في مصنعه، إذ لا يكاد يكون له أي دور مسئول في التنظيم، ويشكو معظم دارسي الديمقراطيات من ضعف إحساس الرجل العادي بالمسئولية في عمله، وخموله السياسي وبلادة ما يقوم به من نشاط ليشغل به أوقات فراغه، إن أسهل الطرق لإحداث التغيرات هي أن يحظى بخبرة الديمقراطية في عمله، ذلك الجانب من حياته الذي يقضي فيه نصف ساعات نشاطه".

إن الديمقراطية الصناعية الأصلية لا يمكن أن تقوم إلا على التعاون المثمر بين جماعات العمل الأولية والإدارات ذات العقلية القادرة على تحمل المسئولية، وهي لا تشترك على الإطلاق في شيء مع الدعاية والتشكيلات العسكرية الزائفة في الدول الديكتاتورية، إلا أنه لا يكفي لإقامة مثل هذه الديمقراطية مجرد تطبيق النتائج التي تصل إليها عالم النفس الصناعي، والتي تناولها هذا الكتاب، ومن الضروري للسياسي أن يعمل على إقامة أوضاع يمكن أن يشعر العامل الصناعي في ظلها أن مصالحه تتفق ومصالح الإدارة، أما كيف يمكن أن يحدث هذا، فأمر لا يخص علماء النفس، إلا أنه من الواضح بالتأكيد أن أي قدر من إدارة مستنيرة يستطيع أن يرضي العامل إذا أحس أن النظام الاجتماعي الذي يساهم بالعضوية فيه، نظام منصف في بعض جوانبه والعكس – وكذلك – حقيقي، أي إنه لا يوجد أي عمل سياسي يستطيع أن يعوض عن الإدارة المتعسفة الحمقاء غير الصالحة.

ومن التناقض أن نلاحظ أنه بينما تهتم المؤسسات الكبيرة المملوكة ملكية خاصة في كثير من الحالات بمشكلة اللامركزية، فإنه يبدو أن الصناعات الحديثة التأميم تنزع نحو مزيد من المركزية – ومهما يقال في جانب التأميم وكثيراً ما يقال دون شك في تعضيده – فإن حزب العمال يبدو أنه كان لديه اعتقاد ليس له ما يبرره في قدرته على حل المشاكل الإنسانية للعامل.

وثمة شيء واحد يمكننا، إذا ما ترويناـ افتراضه، وهو أنه في جوانب معينة وفي صناعات معينة، قد تؤدي مثل هذه الخطوات إلى زيادة الكفاية الفنية، فقد نعتقد، مثلاً، أن تأميم صناعة الفحم قد أزالت بعض العقبات التي كانت تعترض التعاون بين عمال التعدين الذين كرهوا النظام القديم، والذين أثلج صدورهم رؤية أفوله، إلا أن الأمر يختلف عندما نفترض أن العمل في حد ذاته يمكنه حل أي من المشاكل التي سيناقشها هذا الكتاب، ويذكر إرنست واتكنز الذي يعتبر كتابه The Cautious Revolution تسجيلاً مؤيداً لأعمال حكومة العمال خلال توليها الحكم للمرة الأخيرة، رأي أحد عمال المناجم في التأميم وهو يعتقد لأسباب

وجيهة أن هذا الرأي يعبر عن اتجاه عام إلى حد ما:"مجلس إدارة الفحم القومي" قال العامل ذلك ثم بصق وأردف: "إنه نفس الوجوه القديمة في زي جديد، إنني لا أخدع هكذا بسهولة أيها الرجل"، ويذكر لنا Zweig في كتابه Men in the Pits قصة مشابهة: "قال لي رجل من دربيشير Derbyshier" لقد كنا نعرف فيما قبل أين نقف، فعندما كنا نستاء كان المدير يستطيع تصفية ذلك في خمس دقائق إن لم يكن على مسئوليته الخاصة فبعد استشارة تليفونية قصيرة تستمر خمس دقائق من عضو مجلس الإدارة المنتدب، أما الآن فإننا لا نستطيع أن نحل أي شيء مع المدير، إذا عندما نذهب إليه، فإنه يحيل كل شيء دائماً إلى "مجلس إدارة الفحم القومي" "N.C.B" ويقول:"إنني لا أستطيع أن أفعل أي شيء بدون مجلس إدارة الفحم القومي" N.C.B؛ ولكننا لا نعرف هذا المجلس ويضيق المقام هنا عن مناقشة هذه المشكلة – كما أن الكاتب غير مؤهل لذلك، إلا أن القارئ يستطيع أن يجد مناقشة وافية تماماً لها في كتاب Hugh Clegg المسمى Industrial Relation and Nationalization وكتابه الآخر Labour Relations in London Transport.

ويصل مستر كلج Clegg إلى استنتاج أن الاتحاد العام لم يحقق – إلى حد بعيد – علاقات بين أعضاء هيئة يمكن اعتبارها تقدماً ما على هؤلاء الذين يعملون تحت رياسة رؤساء صالحين في الصناعات الأخرى، وليس هذا بالطبع نقداً لمثل هذا التأميم ولكنه يشير إلى أن على الصناعة المؤممة أن تواجه مشاكل سيكولوجية لا تختلف في جوهرها عن مشاكل المؤسسات المملوكة ملكية خاصة.

وثمة مشكلة أخيرة لها أهمية جوهرية للعلاقات الطيبة في الصناعة، وهي اتجاه نقابات العمال نحو سياسة الإدارة السالف وصفها في هذا الكتاب، وكثير من المديرين أو السيكولوجيين الصناعيين قد أدهشهم وحيرهم، وأثار في نهاية الأمر غضبهم أن يكتشفوا أن النقابات لم ترض – كما يلزم – عندما تطبق مثل هذه السياسيات، فمثلا، يشكو ج.ر. تايلور من أن النقابات مصلحة ثابتة في استمرار

الصراع بين الإدارة والعمال، ذلك لأن وظيفتها هي تنظيم ذلك الصراع، ويقول في كتابه Human Workers Are إنهم (أي النقابات) قد ألحوا في طلب إدارات تقدمية لتشارك في تنظيمات الإدارة حتى وإن كان ذلك يعني تخفيض الأجور التي تدفع لمستخدميهم امتثالا لقانون المنظمة، حتى يستطيعوا الاتصال بهم بسهولة أكثر، إنهم يعارضون الإدارات التي تصلح من ظروف مستخدميهم بمطلق حريتها، طالما أنهم يريدون تقديم جميع هذه الإصلاحات بوصفها نتيجة جهودهم، ويعمدون بهذه الطريقة إلى الحيلولة دون حدوث التغيرات المرغوب فيها، إلى أن يصبح من الممكن كسبها عن طريق الصراع، ويذهب مستر تايلور أبعد من ذلك ويقترح أن الصناعات التي تدار وفقاً للمبادئ التي نصفها هنا لن يكون فيها وظيفة للنقابات كما هي الآن (وإن كان من الممكن، كما هو الأمر في روسيا الآن أن تتطور إلى منظمات للرفاهية)، ويبدو لنا أن هذا الرأي رأي بالغ الخطورة، حقاً إن نقابات العمال، بالطبع شأن معظم المنظمات ليست على ذلك القدر الذي تبدو به من الصلاحية، كم أن بها كثيراً من العيوب الخطيرة، وتوجد مشاكل كثيرة بخصوص المكانة، والوظائف المتغيرة لنقابات العمال في المجتمع الحديث، وقد ناقشها البروفسير لاسكي Proff Laski في كتابه Trade Unions in the New Society وفي أماكن أخرى، إلا أن دارس العلاقات الإنسانية في الصناعة، الذي يوجه انتباهه أساساً إلي دراسة الجماعات الصغيرة ذات العلاقات المباشرة أو جماعات (الوجه للوجه) face-toface groups في الوحدات الصناعية المفردة، ينزع – على وجه التحديد بسبب ذلك – إلى إغفال أهمية علاقات القوي داخل الدولة، وعلى الأخص داخل الصناعة، وكما قال كلج إنه ينزع إلى تأكيد أهمية الجهد المشترك على استثناء الحاجة إلى ضوابط مستقلة للقوي، إن الديمقراطية في مستوى الحكومة القومية أمر يختلف تمام الاختلاف عن وحدة الجماعة الصغيرة غير الرسمية، والديمقراطية كما تفهم من ذلك الجانب من الستار الحديدي يجب أن تقوم دائماً على وجود معارضة فعالة، ولا يمكن خلق علاقات عمالية تقدمية إلا عن طريق إدارة تقبل، وتكون مستعدة للالتقاء مع النقابية الصناعية، وبالرغم

أنه من الممكن – كما يؤكد مستر كلج محقاً – بدون مثل هذه العلاقة بين الإدارة والنقابات تحقيق علاقة والدية طيبة (بل وحتى ديمقراطية أصلية في صورة مصغرة) ترعى في ظلها سعادة ورفاهية العمال الرعاية الكافية، فإنه لا يوجد في مثل هذه الأحوال حائل مستقل يحول دون التدهور نحو الحكم الفردي "وكلما ازداد صاحب العمل أوتوقراطية (نزوعاً نحو الحكم الفردي المطلق) وازدادت الجماعة التي نتناولها كانت الحاجة ماسة إلى تأكيد عنصر المعارضة في الديمقراطية"، ولا يمكن أن نشك – في ظل ظروف المجتمع الراهنة في أنه لا يمكن إقامة ديمقراطية صناعية دون صراع مثمر يقوم على التقبل المتبادل من الجانبين في الصناعة، ويجب أن يعلم السيكولوجي الصناعي بدوره أن أسلوبه الفني ليس حاسماً في الإصلاح، وأنه من الخطر أن يعمم من سلوك الجماعة (الاجتماعية) الصغيرة أو الفرد على التجمعات الاجتماعية الكبرى، إن مشكلة إصلاح الأحوال الصناعية لا يختص بها ميدان تخصص واحد.

وعندما بلغت العصور الوسطي نهايتها، ظهرت فترة من الانحلال الاجتماعي الخطير، عندما لم تعد المفهومات القديمة تناسب بناء المجتمع المتغير، إلا أن ذلك أعقبه أخيراً عصر النهضة، عندما بدأت المفهومات الجديدة لما أسميناه عصر الفن الصناعي المتوسط Paleotechnic تكسب قبولاً عاماً، ولا نستطيع أن نشك كثيراً في أننا الآن نمر بمرحلة مماثلة من الانحلال عندما أخلي الفن الصناعي المتوسط السبيل للفن الصناعي الجديد إلا أن الأساس الفني الصناعي الجديد للمجتمع يقتضي كما رأينا، نمطاً جديداً من الأفراد ونمطاً جديداً من التنظيم الاجتماعي فلا يمكن معرفته إلا عن طريق الحدس، إلا أن أمراً واحداً هو ما نستطيع تأكيده – إلا وهو أنه لا يمكن أن تحدث نكسه في هذا التطور، ويقول الدكتور روللوماي في كتابة المسمى Rollo may: Man'Search for himself s ما يأتي: "إننا الجيل الذي لا يستطيع أن يعود القهقري، إننا في منتصف القرن العشرين كالطيارين اللذين يعبرون الأطلنطي حين يتجاوزون نقطة لا يستطيعون عندها التراجع، إذا لم يعد لديهم وقود يكفيهم للعودة ومن ثم لا مفر من أن

يواصلوا السير رغم العواصف وغيرها من الأهوال؛ إن عقائد (إيديولوجية) عصر الصناعة القديمة eotechnic كان مناسباً تمام المناسبة للمجتمع في عصر الصناعة القديمة شأنها في ذلك شأن نظرية المشروع الفردي ومبدأ الحرية الصناعية للعصر الصناعي القديم، أما الآن فلم يعد أحدهما صالحاً، ويجب علينا أن نبني مجتمعنا الجديد على فروض أخرى عن الإنسان وطبيعته، وقد حاولنا في هذا الكتاب أن نقترح كيف يمكن أن تبدو بعض هذه الفروض، وإذا أراد القارئ مزيداً من المعلومات فعليه أن يرجع إلى قائمة المؤلفات الصغيرة في ثبت المراجع، وسواء تضمن هذا التنظيم الجديد للمجتمع غاية الرأسمالية أو لم يتضمنها، فيتوقف بالطبع على كيفية تعريف الرأسمالية – ونذكر في هذا الصدد أن سير جورج شستر له بعض النقاط البالغة الأهمية ذكرها في الكتاب الذي وجدنا في مكان آخر ما يبرر نقده، ولقد عرف J.M. Keynes في إحدى كتاباته الرأسمالية بأنها "الاعتقاد المدهش في أن أسوأ الدوافع لدى أشد الناس سوءاً تؤدي بشكل أو بآخر إلى أحسن النتائج في أحسن عالم ممكن" وبهذا المعنى – على الأقل – تكون الرأسمالية مقضياً عليها، إذ أن كفاح المرء من أجل مصلحته الخاصة فحسب، دون اهتمام مماثل برفاهية الآخرين لم تعد تأتي تلقائياً، بالخير للمجتمع، إن إعادة التنظيم لا يجب أن تشمل الصناعة فحسب، بل جميع جوانب الحياة بما في ذلك الدين، لأنه كما قال الكاتب الكاثوليكي الكبير تشارلس بجوي: "إن الكنيسة لن تعيد فتح أبواب غرفة العمل وهي لن تفتح للناس مرة ثانية ما لم تدفع ثمن ثورة صناعية، كبقية العالم، وهذا ما يحدث منذ الأزل لفترة قصيرة، أعني خضوع الأزلي نفسه خضوعاً غامضاً للعارض أو المؤقت، إن الأعباء الاقتصادية، والاجتماعية والصناعية والعارضة يجب مواجهتها ولن يستطيع شيء أن يتجنبها، حتى الازلي وحتى الروحي، بل وحتى الحياة الداخلية".

إن من الخطأ أن يقال إن المعايير الأخلاقية مطلقة لا تتغير – بل هي على العكس من ذلك تتغير دائماً – كما رأينا – وهنالك بالتأكيد قواعد أساسية قليلة "مطلقة" بمعنى أنها لصيقة حتماً بطبيعة المجتمع؛ فمثلاً، "أحب جارك كما

تحب نفسك" قاعدة أساسية لأن المجتمع – إذا توخينا الدقة – بحكم تعريفه "دولة تقوم على المصالح المتبادلة بين الناس بوصفهم جيران...(أو لأنهم في غالب الأحيان يكونون جيراناً).. إلا أنه يمكن خارج هذه القواعد أن تتغير المعايير، بل ويجب ذلك، وبعبارة أخرى، يمكن القول أن حب جارك قانون غير مشروط يجب تفسيره تفسيراً يختلف باختلاف السياق الاجتماعي، وربما كانت أساليب العمل دون أي قيد Laissez-faire في صالح المجتمع ككل في اقتصاد منتعش أما في الظروف الراهنة فليست ذات جدوى كما أنها أمر غير ممكن، عندما يكون علينا أن نختار بين عالم واحد أو لا شيء، فالأخلاق الجنسية التي تصلح لمرحلة من التطور لا تكون بالضرورة صالحة لأخرى وهكذا، والحقيقة أن هذه كانت – إذا شئنا الدقة – معنى تعاليم المسيح عندما حول الاهتمام من القواعد "الخارجية" للوصايا العشر إلى دوافع "داخلية".

لقد كان المسيح يري أن المشكلات الأخلاقية للحياة ليست ببساطة "لا تقتل" بل إنها في الحقيقة اتجاهات داخلية نحو الآخرين كالغضب والحقد والاستغلال، "إن الشهوة تكمن في القلب" والسخرية والتهكم والغيرة، وهكذا فكمال الرجل الذي تتفق أفعاله الخارجية مع دوافعه الداخلية هو المقصود بالتعبير القائل "الخالص القلب" في البركات...؟ (كتاب Rollo May: Man’s Search of Himself) وكثيراً ما يخلط بين الاقتصاديات، غير المقيدة تماماً ومفهوم "الحرية" وهو مفهوم آخر يتغير معناه على الدوام، وهذا ما يجب أن يحدث وليست الحرية هي الفوضى إذاً، كما أن التنافس لا يقوم ولا يعتمد على حالة أساسية من التعاون، كذلك لا تستطيع الحرية أن تقوم إلا في مجتمع منظم، في حدود يسمح للناس في نطاقها – في قطاعات معينة من السلوك – بالحرية – فمنذ عشرين عاماً خلت كنت ستطيع قيادة سيارتي حول ميدان الطرف الآخر إلى أي شارع أريد، أما الآن فلا استطيع ذلك إذ أصبحت بعض هذه الشوارع الآن ذات طريق واحد.

هل يقيد ذلك من حريتي في التعبير عن نفسي؟ بالطبع إلى حد ما، إلا أن هذا يكون بصورة مجردة لا تكاد تستحق الذكر، إذ لو ظل كل امرئ مع هذا القدر من ازدحام الطرق بالمواصلات – حُراً في أن يفعل كما كان يفعل منذ عشرين عاماً، لما كانت هنالك حرية بل فوضى شاملة.

إن لبنات البناء الجديد ومواده قد تم إعدادها ولم يعد بمقدورنا تغييرها، أما نوع البناء الذي سنشيده فيعتمد علينا نحن أنفسنا كلية.

الفصل الثاني

الطبيعة الإنسانية والتطور التكنولوجي

الطبيعة الإنسانية والتطور التكنولوجي

أن الأساس التكنولوجي المتغير للعمل يؤدي تدريجياً إلى ما يوصف بالثورة الصناعية، ولذلك هناك طفرة كبيرة طرأت على الناس والصناعة في القرن الثامن عشر راجعة إلى إدخال الفحم كمصدر للطاقة الميكانيكية، واستخدام ماكينات البخار، والطرق الحديثة في صهر وأشغال الحديد، فمن تعقيد الفحم والحديد هذا، نشأت مدينة جديدة وخلق هذا التكنيك المتوسط مفهومات جديدة عن طبيعة الإنسان والمجتمع، أدت في النهاية على الرغم من أنها نشأت تدريجياً، إلى أيديولوجية مختلفة تماماً عن تلك التي كانت سائدة خلال فترة التكنيك القديم أو العصور الوسطى، فبينما كان مجتمع التكنيك القديم مجتمع مدن صغيرة وقرى تعتمد على الزراعة أساساً، تقوم صناعته على عمل الحرفيين الصغار والتجار والفلاحين، ويسود فيه الدين، وتتحدد مكانة أعضائه إلى حد كبير بالمولد، كان مجتمع التكنيك المتوسط في كل هذه الاعتبارات شيئاً جديداً تماماً في التاريخ الإنساني، فحلت المدن الكبيرة محل القرى أو المدن الصغيرة، والعامل غير الماهر محل الحرفي الماهر، والمصنع الكبير محل بيت العمل الصغير، والتنافس غير المحدود محل التعاون، وأصبح مركز الفرد في المجتمع يعتمد على مجهوداته الخاصة، التي لا يعاونه فيها أحد، في الصراع من أجل المكانة.

ومن الطبيعي، أن النظرة الحديثة كان لها تأثير كبير على الفكر في العلوم الاجتماعية التي كانت في بداية نشأتها منذ منتصف القرن الثامن عشر وما بعده، فقبل ذلك الوقت، لم يكن ما نسميه الآن باسم علم الاجتماع، وعلم النفس والأنثروبولوجيا (علم دراسة الإنسان)، —لم تكن تلك العلوم لتستخدم الطريقة العلمية إلا قليلاً، وكانت، في الحقيقة، فروعاً من علم اللاهوت أو الفلسفة تقوم على التأمل المكتبي أو على روايات الرحالة، وخلال الربع الأخير من القرن الثامن عشر والربع الأول من التاسع عشر، وحاول كتاب من أمثال "هربرت" والألماني توماس براون وجيمس ميل الأسكتلنديين — حاولوا أن يؤسسوا علم النفس، بمعنى

كلمة علم، قائم على مفهوم ترابط الأفكار، ولكن الاستخدام الجدي للطريقة التجريبية في مجال علم النفس لم يبدأ، كما سبق أن أشرنا، حتى فتح ويلهلم فونت معمل أبحاثه في جامعة ليبزج عام 1879 والحقيقة، أن نتائج هذا العمل التجريبي المبكر كانت تبدو، للرجل العادي، كئيبة نوعاً وغير مبشرة بخير، فقد نشأ علم النفس التجريبي الألماني كما يقول ويليام جيمس، بين أناس لم تكن لديهم القدرة على معاشرة الناس، ولكن من الضروري أن ندرك أن تلك الجوانب من السلوك الإنساني التي تخضع أكثر من غيرها للتجربة إنما هي تلك الجوانب التي لا تستطيع إلا التنبؤ بأقل قدر عن الشخصية الإنسانية ككل، فنحن نستطيع أن نجري تجارب معملية على الذاكرة، والانتباه، والرؤيا، والسمع والإحساس وبذلك نكتسب كثيراً من المعلومات النافعة – ولكن لا يمكن قول نفس الشيء عن تلك الجوانب من العقل التي تهمنا أكثر من ذلك – عن الخوف مثلا، أو الكراهية، أو الحب، أو الإثم، وربما كان هذا القصور الواضح في علم النفس التجريبي القديم أكثر اتضاحاً للأطباء وغيرهم ممن وجدوا أنفسهم يواجهون مشاكل الطب العقلي، الذي اتخذه مركزه وئيداً بعد الثورة الإنسانية التي قام بها أساساً بينيل حوالي 1792، كفرع من فروع الطب يحظى باحترام قليل أو كثير، وقد كان الطبيب العقلي، على عكس الأخصائي النفسي الأكاديمي غير صبور، فلم يكن يستطيع دائماً أن ينتظر حتى يثبت لعلم صحة طرائقه، لأنه كان، مثل الثوري، يرغب في ألا يفهم بل في أن يغير العالم، أو على الأقل ذلك الجزء منه الذي يقابله في عيادته أو غرفة استشارته، وباختصار كان تحيز الطبيب العقلي، مثل أي طبيب آخر، عملياً في أساسه، وكان لذلك التحيز دلالته لأنه أدى إلى ارتقاء نظريات الشخصية، مثل نظريات جانيت وفرويد وجميع من تشعب عنهم، والذين سواء كانوا على حق أم لا، لاشك أنهم تقدموا بالحقائق النفسية أبعد بكثير عما كان معروفاً فعلاً، ومن المهم أن يلاحظ القارئ ذلك التضارب الأساسي في مجال علم النفس، وأن يدرك أن علم النفس، والطب العقلي والتحليل النفسي ليست تسميات مترادفة، كما يفترض غالباً، أو أن لها نفس الاتجاه فيما يختص بالطريقة العلمية،

حقيقي أن علم النفس هو دراسة السلوك الإنساني، ولكن الأخصائي النفسي يرى عادة أن علمه يمكن أن يبنى فقط بالتجميع التدريجي للمعرفة في كثير من المجالات المنفصلة للنشاط الإنساني، والمجالات الأكثر قابلية لإخضاعها لمثل هذا البحث، كما سبق أن أشرنا، تتضمن أموراً كالإدراك، والتعليم، والذاكرة، والذكاء .... الخ – وهي أبسط جوانب السلوك، وقد يقال إن الأخصائي النفسي – كما يقول الدكتور زانجويل في كتابه المدخل إلى علم النفس الحديث: "يفتت الشخصية أو يجزئها وأنه لا يجازف بابتلاعها ككل غير قابل للهضم"، ويذهب الأستاذ نوتكت في كتابه سيكولوجية الشخصية بعيداً لدرجة أنه يقول: "إن دراسة الشخصية، حتى إلى يومنا هذا، يقوم بها المغامر، وهي ليست مجالا متقدماً محترماً من علم النفس، وليس من الحكمة تماماً أن يقوم بالكشف من لم يحظ بشهرة علمية تامة في مجال ميسور الحصول فيه على الشهرة مثل رؤية الألوان، أو قدرة الفئران على تعلم طريقها في المتاهة".

فعلم النفس إذاً هو دراسة السلوك الإنساني، وهو يقوم كلية على الطريقة العلمية، ومع أن معظم الأخصائيين النفسيين مستعدون تماماً لاتخاذ نظرية أو أخرى من نظريات الشخصية الإنسانية العديدة كافتراض يعملون وفقاً له، فإن قليلاً جداً منهم هم المستعدون لأن يروا أنها لن تكون شيئاً أكثر من إطار مرجعي نافع، والطب العقلي فرع من الطب يتناول علاج الاضطرابات العقلية، ولكن حتى إذا كان هناك قسط كبير من الاتفاق بين الأطباء العقليين حول أسس معينة، فإن منهجه ما زال تجريبي في أساسه، والتحليل النفسي، من ناحية أخرى، تسمية تشير فقط إلى نظريات وطرائق العلاج النفسي التي اكتشفها سيجموند فرويد، والشخص الذي يقبل ويزاول تلك الطرائق بشكل صحيح (ويكون قد تلقى قسطاً مناسباً من التدريب) هو المحلل النفسي.

وبينما نجد أن معظم المحللين النفسيين أطباء عقليون أيضاً، إلا أن هذا لا يعني أن جميع الأطباء العقليين محللون نفسيون، وليس معنى ذلك أن

الأخصائيين النفسيين أو الأطباء العقليين عامة يرفضون النظرية الفرويدية بل على العكس يقوم كل الطب العقلي الحديث على المفهومات الفرويدية إلى حد كبير، ولكن من المؤكد أن الأطباء العقليين لا يقبلون النظرية الفرويدية بجميع تفاصيلها، ولكنهم يلتقطون وينتقون ما يجدونه نافعاً، فبدون مفهومات الجنسية الطفلية، والشخصية التي ترتقي أثناء السنوات الخمس الأولى من الحياة خلال العلاقات المعقدة المتعلقة بمحيط الأسرة، والصراع العقلي كأساس للصعاب، واللاشعور، والميكانيزمات العقلية في تفسير السلوك، وأهمية الجنس والعدوان — وكلها مفهومات صاغها فرويد — كان من الصعب أن ينشأ الطب العقلي الحديث، وفي علم النفس أيضاً، نجد أن معظم الأخصائيين النفسيين (على عكس الدكتور أيزنك الذي يجد القارئ نقده للتحليل النفسي في كتابه يرون أن عمل فرويد ذو أهمية أساسية، ويعتقدون أنه قد طور مجال العلم بأكمله، ومن الآراء النموذجية في هذا الصدد رأي الدكتور زانجويل الذي يقول في كتابه سالف الذكر:"إن الأخصائي النفسي الأكاديمي، نتيجة لتدريبه العلمي، شكاك بالضرورة، فقد تعلم أن يستجيب بالشك، غير المرضي، للتعميمات الواسعة القائمة على أدلة غير مضبوطة، وهو يجادل في أن نظريات فرويد لا يمكن اختبارها بأي طريقة من الطرق التي ابتدعها العلم ببطء ومشقة لإزالة الغموض من الفكر، ولا يمكن لمستويات الأدلة التي تقوم عليها النظريات الأساسية في التحليل النفسي، مهما امتد بنا الخيال، بمتطلبات الدقة العلمية، ولكن ذلك لا يعني بالضرورة أن نظريات فرويد خاطئة، والحقيقة أنه، في حدود ما تمدنا به نتائج الملاحظات الإكلينيكية من دليل صادق، قد ثبت أن آراءه صحيحة أكثر منها خاطئة. ونتيجة لأبحاث فرويد، أصبح علم النفس اليوم يختلف عنه منذ خمسين سنة مضت بشكل أساسي يبرر المقارنة بينه وبين علم الأحياء (البيولوجي) قبل وبعد دارون.

ومع ذلك، فإن فرويد، على الرغم من إسهامه الكبير في علم النفس، قد شارك غيره من علماء أخصائي العلوم الاجتماعية في عصره وجهة نظر عصر التكنيك المتوسط، وسوف نحاول فيما يلي أن نتتبع الكيفية التي تغيرت بها

مفهوماتنا عن الطبيعة الإنسانية والمجتمع خلال الحقبة القليلة الماضية ، إن الحقائق، بالطبع، تظل دائماً حقائق، على الرغم من أننا قد نتفق على أن كيفية النظر إليها، وحتى إدراكها، قد يتأثران تأثيراً كبيراً بتعصبات العصور، ولكن الافتراضات التي تقبع وراء الحقائق والإطار المرجعي الذي توضع فيه هما اللذان يدلان بشكل أوضح على الأيديولوجية السائدة، وفي العصور الوسطى، على الرغم من أن الفلسفة العقلية التي كانت فلسفة ثنائية – أي فلسفة تؤيد الوجود المستقل لكل من الجسد والروح – كما يظن أن الجسد والروح مرتبطان ارتباطاً وثيقاً خلال الحياة، فكان توماس اكويناس مثلا يعتقد أن الإنسان كائن تسكنه روح،وليس مجرد جسد + روح، وكان المعتقد طبعاً، أن الروح تعمر في الجسد الميت، ولكن كان يظن مع ذلك أنها بطريقة خاصة وثيقة بالجسد أثناء الحياة، ومع ذلك نجد أن ديكارت في القرن السابع عشر، يفترض – آملا بذلك أن يدخل علم الأحياء الإنساني في مجال العلوم الطبيعية – أن الروح والمادة أو الجسد والعقل، إنما هي ماهيات مختلفة تماماً، تتفاعل بطريقة ما، لم تتضح أبداً، وبذلك فتحت نظرية ديكارت الطريق إلى النظر إلى الجسد على أنه آلة في أساسه، بينما ابتعد العقل والروح بعيداً جداً عن الجنس البشري، وعندما انفصل العقل والمادة كل منهما عن الآخر لم يكن ذلك سوى تطور بسيط من نظرية ديكارت الكاثوليكي المخلص والمتشكك، إلى النظرة المادية الميكانيكية التي سادت القرنين الثامن عشر والتاسع عشر، وعلى ذلك كانت النظرية الفلسفية النموذجية عن العقل خلال فترة التكنيك المتوسط، هي ما وصفها الأستاذ رايل بنظرية "الشبح داخل الآلة"، ولكن الشبح كان مجرد تعبير مهذب يتفق مع الأخلاق العرفية، ففي الحقيقة كان الإنسان آلة، أما في مجال الطب فقد كان تأثير ديكارت ملموساً في آراء مدارس الرياضيات، والكيمياء والفيزيقا في القرن الثامن عشر، وكلها فسرت المرض بأنه فشل في أداء جزء من الآلة لوظيفته، واختلفت فقط فيما إذا كان يمكن تفسير العجز على أساس الرياضيات أو الكيمياء أو الفيزيقا، وكانت هناك مدرسة طبية أخرى تعرف باسم المدرسة الحيوية، كان يبدو أنها تتعارض بوضوح مع المدارس

سالفة الذكر في أنها كانت تعترف بوجود الروح، إلا أنها مع ذلك لم تكن تختلف في الواقع عن معارضيها – إذ ظل الجسد من وجهة نظرها آلة سلبية توجهها، في هذه الحالة، روح خالدة، لم تكن في الحقيقة تلعب سوى دور بسيط في الأغراض العملية عند تناول علاج المريض، طالما أنها كانت بعيدة عن مجال العلاج، وقد كان الطب في القرن التاسع عشر، الذي كان واقعاً تحت تأثير فيتركه وغيره، آليا تماماً.

وقد كان فرويد، كما هو معروف جيداً، مادياً يعتقد بأن جميع أوجه النشاط العقلي سوف تفسر، بمرور الوقت، بواسطة الفيزيقا والكيمياء، ووصف نظرياته بأنها أسطورية، وافترض أنها سوف تستبدل في النهاية، لا بنظريات نفسية أخرى، ولكن بالمعرفة المتطورة بعلم الأعصاب ووظائف الأعضاء، والتحليل النفسي أساساً نظرية بيولوجية للشخصية، أي أنه يقوم على مفهومات محددة تتعلق بطبيعة الإنسان البيولوجية وعلى نظرية الغرائز بوجه خاص، ويقول إريك فروم: "كانت النظرية الفرويدية تنظر إلى تلك الغرائز وضروب القلق التي يتصف بها الإنسان في المجتمع الحديث على أنها قوى أبدية متأصلة في التركيب البيولوجي للإنسان، ومن هذه الناحية لم تكن النظرية الفرويدية تختلف، بالطبع، بأي شكل عن كثير من النظريات النفسية المعاصرة، فمثلاً سطر ماكدوجال قائمة بما لا يقل عن سبعين "استعدادا" أو غريزة كان يرى أنها تشكل الأساس الفطري للسلوك الإنساني، والحقيقة أن النظرية الفرويدية التي افترضت وجود غريزتين فقط هما الجنس والعدوان، كان لها ميزة البساطة على الأقل، والآن نرى أن تأكيد هذا الأساس الغريزي للطبيعة الإنسانية قد أدى إلى الاعتقاد بأن سمات معينة مشتركة بين الأفراد في الحضارات الصناعية بأوروبا الغربية وأمريكا الشمالية كانت فطرية في الطبيعة الإنسانية، وبذلك أصبح ينظر إلى إشعال الحروب، والتنافس، والجهاد من اجل التسلط والسيادة وإيجابية الرجال وسلبية النساء، وعقدة أوديب، والضمير المتحكم.... الخ – أصبح ينظر إلى كل هذا على أنه متأصل في السمات البيولوجية وعلى ذلك فهو شائع وحتمي لا مفر منه.

فالحيوانات، كما هو معروف جيداً، تفصح عن استجابات غريزية واضحة محددة، وقد بين لنا دارون أن الإنسان كان حيواناً بين غيره من الحيوانات، فلماذا إذا لا يكون لدى الإنسان أيضاً غرائزه؟

لقد أصبح من المعروف الآن أن كثيراً من مناقشة الغرائز هذه يقوم على خلط في استخدام الألفاظ؛ إذ أن كلمة "غريزة" قد تستخدم على الأقل بطريقتين مختلفتين اختلافاً بيناً: (1) قد تستخدم للإشارة إلى نمط نوعي ومحدد من رد الفعل يحدده الجهاز العصبي المركزي (ويندرج تحت هذه الفئة كثير من ضروب السلوك المعقدة التي تبديها كائنات كالنمل، والنحل، والزنابير، والأسماك والطيور) أو (2) قد تستخدم للإشارة إلى ما يعرف الآن "بالحاجات البيولوجية" أو "الدوافع"، فعندما نقول مثلاً إن عادات الطيور في بناء أعشاشها ودورة هجرة سمك السلامون، أو السلوك الاجتماعي للنمل، سلوك غريزي، فإننا نستخدم الكلمة بالمعنى الأول لكي نشير إلى أن السلوك المعنى وراثي إلى حد كبير، وأنه آلي بدرجة أو بأخرى، وليست له علاقة أو له علاقة بسيطة بالذكاء – والحقيقة أن أفضل تعريف نموذجي للغرائز بهذا المعنى هو أنها ليست قابلة للتعديل بالخبرات أو قابلة له بدرجة ضئيلة، ويتفق علماء الأحياء وعلماء النفس المحدثون على أن مثل هذا السلوك فئة تنقرض من الإنسان والحيوانات العليا، ما دام الذكاء والسلوك المرن المكتسب يحل، أثناء عملية التطور، محل السلوك الفطري الجامد غير المتعلم (المكتسب)، ومن فضائل الإنسان أنه ليس لديه غرائز بهذه المعنى الأصلي للكلمة، أما المعنى الثاني للكلمة فنحن نستخدمه عند مناقشة حاجات كالجنس، الجوع، النوم، العطش ... الخ، ولكن على الرغم من أن وجود مثل هذه الحاجات أو الدوافع يفسر فعلاً لماذا يقوم الإنسان بأفعال معينة (مثل لماذا يريد أن يأكل أو يشرب، أو يحصل على إشباع جنسي)، إلا أنه لا يفسر بأي شكل كيفية أداء الإنسان لهذه الأفعال، ولماذا يقوم بها أحياناً عندما لا يكون راغباً في ذلك؟ ولماذا لا يقوم بها عندما يرغب فيها فعلاً؟ إن وجود حاجات معينة لدى الإنسان حقيقة بيولوجية، أما كيف يشبعها فتلك حقيقة اجتماعية أو ثقافية، وترى وجهة النظر الحديثة أن السلوك

الإنساني لا يمكن فهمه على أساس إشباع أو إحباط الدوافع البيولوجية، لأن الحياة الاجتماعية تخلق حاجات قد تكون في مثل فاعلية الحاجات البيولوجية الأساسية أو حتى أكثر منها فاعلية، فأن يتنازل الناس عن آخر كسرة لديهم من الخبز، أو أن يفضلوا الهلاك على التخلي عن معتقداتهم لأنهم وطنيون أو متدينون.. الخ — هذه الأشكال من السلوك لا يمكن تفسيرها كلية على أساس بيولوجي، ولكنها تفسر فقط على أساس المجتمع والثقافة.

لسنا بحاجه لأن نقول إن هناك عوامل ثابتة معينة ترتبط بكل من حاجات الإنسان البيولوجية وموقفه في مواجهة بيئته، تحدد حتما طريقة حياته ولا تستطيع أية جماعة اجتماعية أن تتجاهلها، فمثلاً الذي يصنع الأطفال هم النساء لا الرجال، ويولد جميع الأطفال دون حول أو قوة، وعلى ذلك لابد أن تعولهم العائلة (أو بديل عنها) لبضع سنوات، كما أن الملابس تكون ضرورية في معظم الأجواء، وفي جميع الأوقات يحتاج بنو الإنسان إلى الغذاء، والماء، والمأوى، وحد أدنى من الدفء، ولكن توجد غير تلك العوامل البيولوجية الثابتة عوامل أخرى تكون نتيجة عامة للتفاعل الاجتماعي، فإذا كان المجتمع أن يعمر كمجتمع، فلابد أن توجد به معايير تنظم السلوك الذي يعكس روح الأخذ والعطاء، ولابد أن تقوم المجتمعات كلها، مهما كانت أشكالها، على التعاون — والحقيقة أن الفشل في إدراك هذه الحقيقة الواضحة كان أكثر مغالطات مدنية التكنيك المتوسط وضوحاً، إذ لم تفهم أنه مأمن مجتمع يستطيع أن يعمر إذا كان قائماً كلية على التنافس، فالتنافس يفترض وجود حالة سابقة من التعاون، لأنه كما يشير ستيوارت تشيس، إذا كان ما يقدر بأكثر من 5٪ أو 10٪ من أعضاء جماعة ما لا يقومون بأداء ما هو متوقع منهم غالباً، فسوف تخفق الجماعة بكل بساطة، ولكي يوجد تعاون، لابد أن يعرف الأفراد موقفهم وما هي واجباتهم إزاء المجتمع بأسره (فمثلاً لابد أن تكون لهم مكانة ووظيفة محددة بوضوح)، ولابد أن يكونوا قادرين على الاتصال ببعضهم البعض (فمثلا لابد أن تكون لديهم لغة).

ونظـراً لأنهـم ليـسوا مـرتبطين ببعـضهم الـبعض فحـسب ولكـن بيئـتهم الطبيعية أيضاً، وبالكون، فلابد أن تتحدد هذه العلاقة أيضاً (فمثلا يميل إلى نظام ديني معين أو إيديولوجية أخرى مماثلة، سواء كانت أساطير أو فلسفة، أو معرفة علمية)، وكنتيجة لكل هذه العوامل الثابتة في البيئة الاجتماعية والبيولوجية والمادية نجد أن لدى كل المجتمعات التي نعرفها التنظيمات الآتية:

(1) لغة.

(2) مواد – مأوى – طعام – ملابس ومعرفة بكيفية الحصول عليها واستخدامها.

(3) تحديد لمكانة الفرد داخل الجماعة بحيث يعرف واجباته، ووظائفه، وما يتوقع منه.

(4) أشكال للفن، وروايات، وأشعار، ونحت، فن معمار.. الخ.

(5) أساطير ومعرفة علمية.

(6) معتقدات وطقوس دينية.

(7) العائلة والتنظيم الاجتماعي (على الرغم من أن العائلة تتخذ طبعاً كثيراً من الأشكال تختلف باختلاف المجتمعات).

(8) قوانين تنظيم الملكية والتجارة والمقايضة، والنقود.

(9) الحكومة.

(10) الحرب التي على الرغم من أنها عنصر قديم ومنتشر جداً، لا توجد عند كل المجتمعات.

ويبدو أن فرويد، مع معظم علماء النفس الآخرين في عصره، قد افترض وجود "طبيعة إنسانية مشتركة عامة" يمكن على ضوئها تفسير كل ضروب السلوك الإنساني، وأن هذه الطبيعة بيولوجية في أساسها، وهناك فعلاً، كما رأينا، عوامل ثابتة إلى حد كبير أو قليل لابد أن تنطبق على أي مجتمع إنساني، ولكن لا

يمكن أن يوجد الآن أي شك في أن مفهوم الطبيعة الإنسانية، المشتركة، الثابتة إلى حد أو آخر، خرافة ابتدعها الخيال، وقد بدأ هذا الافتراض يدحض عام 1930 عندما نشرت عالمتا الانثروبولوجيا الأمريكيتان مرجيت ميد وروث بنديكت سلسلة من الدراسات أوضحت كيف أن "الطبيعة الإنسانية" مرنة جداً إذا ما لاحظناها في أوساط ثقافية مختلفة، فقد وجدت مرجريت ميد، مثلاً، أن العاصفة والأزمة التي يسلم بها على أنها علامات مميزة لفترة المراهقة في الحضارة الغربية، لا يحدثان بين الفتيات في مجتمع ساموا، وبالمثل لا يمكن القول بأن الفروق الجنسية بين الرجال والنساء ترجع تماماً إلى عوامل بيولوجية فطرية، مثلما افترض فرويد، إذا كانت القبائل المتجاورة في غينيا الجديدة، ذات الثقافات المختلفة، تظهر كما وجدت ميد اختلافات في سمات الذكورة والأنوثة قد تصل في بعض الحالات إلى قلب تام للأدوار كما نعرفها، إن المثل النموذجي في قبيلة الأرابش هو الرجل الوديع المتجاوب الذي يتزوج امرأة وديعة متجاوبة، والمثل النموذجي في قبيلة موندوجامور هو الرجل العنيف العدواني الذي يتزوج امرأة عنيفة عدوانية، وفي القبيلة الثالثة "تشامبولي"، نجد قلباً كاملا للاتجاهات الجنسية في ثقافتنا، فالمرأة هي صاحبة السلطان المدبرة المستقلة، والرجل اقل تحملاً للمسئولية المعتمد انفعاليا على شريكته في الحياة، وتمتد تلك الفروق الثقافية إلى جميع مجالات الشخصية: فالأرابش متعاونون، غير عدوانيين، لطاف مع أطفالهم، و "الموندوجامور" غير متعاونين، عدوانيون، أفظاظ، والعدوان غير مستساغ في قبيلة الأرابش بحيث يبدو غالباً أنه يحتل مكان الجنس في المجتمع الفيكتوري – فالغضب والتفاخر، وحتى أية علامات على التنافس المعتدل أو إيثار الذات، تلقى رفضاً شديداً، كما أن منظر أي شخص في حالة غضب تصدمهم بشدة كما لو حدث في انجلترا أن قص احدهم قصة بذيئة في حفلة شاي محترمة وأطفال الأرابش لا يعاقبون أبدا، ويقنون على الدوام في بداية حياتهم أن كل شيء طيب – عصيد طيب، منزل طيب، عم طيب وهكذا، وعلى العكس من ذلك "يقوم التنظيم الاجتماعي في قبيلة (الموندوجامور)، على نظرية العدوان الطبيعي الذي يوجد بين جميع أفراد الجنس الواحد، وعلى افتراض أن

الروابط الوحيدة الممكنة بين أعضاء الجنس الواحد تكون فقط عن طريق الجنس الآخر"، وقد وجدت روث بندكيت أن هنود قبيلة الزوني في نيومكسيكو يشبهون أرابش غينيا الجديدة في عدم وجود روح الإيثار والتنافس – فرجل الزوني يحاول أن يخسر السباق ويصر على ألا يشغل مراكز السيادة، وبينما نجد أن أصحاب رؤوس الأموال غير المحظوظين في أوروبا وأمريكا يسيطر عليهم الرغبة في جمع الثروة على افتراض أنه من الطبيعي تماماً عمل ذلك (وذلك بدون شك نتيجة غريزة حب التملك حسب نظرية ماكدوجال)، نجد أن مشكلة هنود قبيلة الكواكياتل الأساسية هي كيف يتخلصون من هذه الثروة، فالسمعة الاجتماعية تكتسب في هذه القبيلة بحرق النقود أو تمزيقها أثناء طقوس تسمى "البوتلاتش"، ويعيش أفراد قبيلة الدوبو في غينيا الجديدة في حالة من الشك الاضطهادي، كالذي ينبني على أساسه تشخيص حالات البارانويا (جنون العظمة) في أوروبا أو أمريكا، وفي بالي نجد، حسبما يقول روهيم "ثقافة فصامية – غير قائمة على التفكير"، ويعلم معظمنا أو ربما قرأنا في كتبنا المدرسية التي لم تكن منقحة تماماً، أن الجنسية المثلية كانت تعتبر لدى اليونانيين القدماء شيئاً غير شاذ، وحتى أطباء العقل الذين لديهم بعض المعرفة بالعلوم الاجتماعية لا يخفقون في ملاحظة كيف إن التغير الاجتماعي في بريطانيا قد أدى إلى استحداث أشكال متغيرة من المرض العقلي – فمثلاً أصبحت الهستيريا التي كانت في وقت ما هي العصاب السائد في العصر الفيكتوري، غير معروفة تماماً في شكلها الخالص، بينما تزداد حالات عصاب القلق بسرعة، وسوف نناقش في مرحلة تالية من هذا الكتاب تلك المشكلة الهامة – مشكلة اختيار القادة في الصناعة، ولكن يجدر بنا في هذا المقام أن لا يفوتنا التندر باقتراح طريقة لم نحاول استخدامها وقد يثبت نفعها في استبعاد نمط معين من "القادة" الصناعيين، وهي تلك التي تستخدمها قبيلة الزوني فتخبرنا روث بنديكت أنه، في هذه القبيلة السعيدة"... عندما يحتاج إلى قادة، يسجن جماعات من الرجال حتى تنهار اعتذارات من يرغب في عدم تقلد مركز ذي سلطة، وعندما كان يتم اختيار القادة، كان ينظر إليهم بقليل من الاحترام، ويكون لهم قليل من السلطة، وعندما

يظهرون أول بادرة للسلوك التسلطي، يعلقون من أصابعهم حتى يعترفوا بجريمتهم"...

ومع ذلك فلابد لنا أن نعود بأنفسنا إلى الواقع وان نترك جانباً تلك التخيلات السادية المسلية لنلاحظ أن النقطة الهامة في هذه الملاحظات الانثروبولوجية هي الاختلاف البين في "الطبيعة الإنسانية" الذي يفصح عنه ذلك الاختلاف الذي تفشل في تفسيره النظريات البيولوجية في الشخصية، وقد علمنا مما قالته روث بنديكت أن "معظم تنظيمات الشخصية هذه التي تبدو لنا شاذة بشكل واضح قد استخدمتها حضارات مختلفة كأساس أول في حياتهم الجماعية، وعلى العكس من ذلك ينظر إلى أفضل السمات التي يتحلى بها أفرادنا الأسوياء على أنها شاذة تماماً في الثقافات التي تختلف في تنظيمها عن ثقافتنا، وموجز القول أن السواء تحدده الثقافات إلى حد كبير".

يجب علينا الآن أن نختبر افتراضاً ثانياً شارك فيه فرويد غيره من علماء النفس في عصره، وهو الافتراض الذي تتبعنا أصوله في الفصل الأول، أي الاعتقاد في انه يوجد تعارض أساسي بين الإنسان والمجتمع، فالطبيعة الإنسانية يفترض أنها شر في أساسها – كما يفترض أن الإنسان "بطبيعته" معاد للمجتمع ووظيفة المجتمع أن يستأنسه، والمجتمع، كما تصوره النظرية الفرويدية عبارة عن تجميع لذرات إنسانية يتصارع كل منها مع الأخرى، ويفصل كل إنسان تماماً عن إقرانه الغشاء الجلدي الخاص به، ولحفظ هذا اللفظ هادئاً يجب السماح بالإفصاح عن بعض الغرائز الفجة، ولكن لابد من تنقيحها وتعديلها، وعن طريق تثبيط الحافز الجنسي وتحويله إلى غايات رمزية، بواسطة العملية التي يسميها فرويد "بالإعلاء" ينشأ ما نعرفه "بالحضارة" ويتبع ذلك، إذا قبلنا هذا الافتراض، أنه لابد من وجود علاقة عكسية في أي مجتمع بين إشباع غرائز الإنسان ومستوى ما تصل إليه الحضارة في ذلك المجتمع، بحيث لأنه كلما ازداد القمع ارتقت الثقافة (وازدادت نسبة ظهور العصاب)، وكلما قل القمع قل العصاب (وقلت الحضارة أيضاً)،

والعصابيون هو أولئك الذين سقطوا في الطريق أثناء العمل من أجل مجتمع متحضر، ذلك انه بينما يتمرد المجرمون بشكل واضح على المجتمع، يفعل العصابيون ذلك سراً، وكل ضروب السلوك قائمة أساساً على الأنانية وحب الذات، مادام الحب مجرد إعلاء لحافز جنسي ومادامت الطيبة رد فعل ضد السادية الكامنة في نفس الشخص، ولكن على الرغم من أن أكثر انفعالات الحب الإيجابية، والصداقة، والكرم تكون ثانوية ومشتقة من انفعالات أخرى، فإن الانفعالات السلبية – كالطمع، والعنف والعدوان – تكون فطرية تماماً وأولية، وهذه النظرية مضللة لدرجة أن كارن هورني، إحدى أعضاء المدرسة الفرويدية الجديدة، اضطرت إلى التعليق بما يأتي: "إن احتمال كون الطيبة الزائدة رد فعل ضد ميول سادية لا ينفي إمكان وجود طيبة أصلية تنشأ عن علاقات طيبة أصلا بالآخرين، وإن احتمال كون الكرم رد فعل ضد الطمع لا ينفي وجود كرم أصيل"، ويشبه إريك فروم الجوانب الاجتماعية للنظرية الفرويدية بأيديولوجية الثورة الصناعية، فهو يقول:" إن العلاقات الإنسانية كما يراها فرويد تشبه العلاقات الاقتصادية بالآخرين التي تميز الفرد في مجتمع رأسمالي، فكل شخص يعمل من اجل نفسه، بشكل فردي قائم على المخاطرة، وليس على أساس التعاون مع غيره، ولكن الشخص ليس بروبنسون كروزو، فهو يحتاج للآخرين كعملاء، أو كعمال، أو كمستخدمين، وهو لابد أن يشتري ويبيع، يأخذ ويعطي، والسوق سواء كانت سوق سلعة أو سوق عمل، تنظم هذه العلاقات، وعلى ذلك فالفرد المنعزل أو الكفاية الذاتية يدخل في علاقات اقتصادية مع غيره كوسيلة لغاية واحدة: ليبيع ويشتري، وذلك هو نفس مفهوم فرويد عن العلاقات الإنسانية: يظهر الفرد مزوداً بدوافع بيولوجية تتطلب الإشباع، ولإشباعها يدخل الفرد في علاقات مع موضوعات أو أشياء أخرى، وعلى ذلك فالأفراد الآخرون يكونون دائماً وسيلة لغاية واحدة، إشباع الحوافز التي تنشأ لدى الفرد قبل أن تكون له صلات بالآخرين، فمجال العلاقات الإنسلانية، بالمعنى الفرويدي، يشبه السوق – فهو تبادل لإشباع الحاجات البيولوجية الأصل، تكون فيه

العلاقة بالفرد الآخر وسيلة لغاية، ولكنها لا تكون على الإطلاق غاية في حد ذاتها "— الخوف من الحرية).

ولكن جزءاً كبيراً من تلك الصورة القاتمة يبعدنا عن المناقشة العلمية لسبب بسيط هو أنها قائمة على مجرد أحكام تقيمية لا يمكن اختبار صدقها بالملاحظات الحقيقية، فلا يمكن مثلاً أن يكون أساساً لمناقشة مشكلة ما إذا كان الإنسان معادياً للمجتمع أو أن المجتمع هو الذي يقوم بالكبت، لأن تلك مشاكل مضللة ليس لها معنى واضح، حقيقي أن الإنسان يولد دون خلق مادامت الأخلاق لا تنشأ إلا خلال عملية التفاعل الاجتماعي ومادام المجتمع يشجع بعض سمات الإنسان ويثبط أخرى، ولكن بدون المجتمع لن يصبح الإنسان إنساناً بأي معنى لهذه الكلمة، بل قد لا يستطيع حتى مجرد الحياة، وكما يقول الأستاذ سبروت في كتابه "علم النفس الاجتماعي": "من الخطأ أن نعتبر الشخص جهازاً قد تم إعداده قبل الولادة وأنه لن يتخذ صورة حسنة أو سيئة إلا بعد الولادة عن طريق الراشدين الذين يقومون على رعايته، فقبل اتصالات الرضيع الأولى بغيره من الكائنات الإنسانية لا يكون له وجود على الإطلاق كشخص"، وليس هناك الآن من علماء الاجتماع أو علماء النفس الاجتماعي من يقبل نظرية تجزئ المجتمع، التي يبدو أن فرويد قد قبلها كشيء طبيعي لأنه ليس من المعتقد الآن أن الكائنات الإنسانية توجد بشكل عشوائي، ترتطم ببعضها مثل البلى في جيب طفل صغير، فبنو الإنسان منتظمون بشكل ينتمي إليها عن طريق تجمعات اجتماعية أصغر حجماً وعلاقته بها أوثق رابطة، وأكثر تلك التجمعات أهمية هي الجماعة الأولية أو الجماعة التي تكون العلاقة فيها وجهاً لوجه، ومن المهم أن نقرر أن الوحدة الأساسية في المجتمع هي الجماعة الأولية، لا الفرد، وسنقتصر في هذا المقام على ذكر وجود الجماعات الأولية، وتأكيد أهميتها في حياة الإنسان، ونقارن بينها وبين التجمعات الثانوية الأكثر رسمية ودقة في التنظيم والتي تلعب دوراً أقل بكثير في الارتقاء الفعلي للشخصية، وأكثر التجمعات الأولية شيوعاً هي العائلة وجماعة اللعب وجماعة الجوار، وجماعة العمل وجماعة المسنين في القرية، ويكتب كنبل يونج عنها

قائلا:"هذه الجماعات جماعات أولية بمعاني كثيرة، فهي أول جماعات يكون فيها الفرد عاداته واتجاهاته، وهي أساسية لارتقاء الذات الاجتماعية والشعور الخلقي، وهي التي تدرب الشخص على التماسك الاجتماعي والتعاون (كتاب الشخصية ومشكلات التوافق)، وعلى ذلك فأي مجتمع قومي أو قبلي يتكون من شبكة من الجماعات الأولية، ويتبع ذلك أن النظرية، التي كانت سائدة أثناء القرنين الثامن عشر والتاسع عشر عن أن المجتمع يتكون من قطيع من الأفراد الأنانيين أساساً غير المنظمين المسماة "بنظرية الغوغاء" – نظرية خاطئة تماماً.

وأحد مظاهر التنظيم الاجتماعي الذي يوضح زيف "نظرية الغوغاء"، ويتطلب منا أن نؤكده لما له من فائدة في مناقشتنا ينحصر في حقيقة أن الثقافة أو أسلوب الحياة بأي مجتمع إنما هو كل متكامل في شكل عام لا يمكن النظر إليه على أنه تجميع عشوائي لعناصر غير مرتبطة، "فالأجزاء المختلفة لثقافة ما متصلة ببعضها جميعاً ولا تؤدي وظيفتها منفصلة، وعلى ذلك فثقافة أية منطقة أو شعب مثل الآلة أو البناء جميع أجزائه متشابكة ومترابطة".

ومما يوضح ذلاك طريقة استجابة المجتمعات عند محاولة إدخال سمة جديدة على ثقافتها، سواء كانت هذه السمة اعتقادا جديداً أو أداة جديدة أو اختراعاً أو عادة جمعية جديدة، فإذا حدث هذا كان من المحتمل حدوث إحدى ردود الأفعال الآتية:

(1) قد تتلاءم هذه السمة مع النمط الثقافي السائد وتقبل.

(2) قد ترتطم بالنمط السائد وترفض.

(3) قد يجد المجتمع أنها غير ملائمة لثقافته في شكلها الأصلي، ولكنها صالحة للتعديل والاستبدال حتى يمكن تقبلها.

(4) إذا حدث أن أدخلت سمة تتعارض مع عناصر راسخة في النمط الثقافي إجباراً سواء بالغزو أو بضغط بيئي شديد، فقد يتفكك المجتمع، أو قد يفلح بعد فترة

من التفكك في إعادة تنظيم وبناء نفسه حول السمة الجديدة وقد ينتج التفكك أيضاً من قمع سمة ثقافية تلعب دوراً هاماً في مجتمع معين (مل تحريم السلطات البريطانية لعادة "اصطياد الرؤوس البشرية" في غينيا الجديدة، الذي أدى إلى بداية التفكك في المجتمع القبلي الذي كان يقوم أساساً على هذه العادة، ولكن الموقف عاد فأصبح طبيعياً عندما استبدل اصطياد الخنزير البري بالعادة الأصلية).

وهناك أمثلة كثيرة على ميل الثقافات إلى انتقاء السمات الجديدة — ذلك الانتقاء الذي لم يكن من الممكن بكل تأكيد أن يوجد إذا ما كانت "نظرية الغوغاء" نظرية صحيحة، فهنود السهول الحمر الذين كانوا يجعلون للأحلام وحالات الخيل قيمة كبيرة، تقبلوا بسهولة المشروبات الكحولية من الرجل الأبيض، بينما لم تفعل ذلك قبيلة الهوبي التي تعطى قيمة خاصة للنظام والانتظام، وتقبلت مجتمعات صيد الحيوان الأسلحة النارية بينما لم تتقبلها مجتمعات صيد الأسماك، كما أن المجتمعات التي تعطي قيمة خاصة لانفراد الأشياء بطابع خاص ترفض البضائع المنتجة بالجملة: "إن تقبل أي عنصر ثقافي جديد يحدث تغيرات معينة في الصيغة الكلية للبناء الثقافي، وعلى الرغم من أنه لا يمكن التنبؤ إطلاقاً بمدى ما تصل إليه هذه التغيرات، إلا أن بعضها يكون واضحاً في الغالب، فإذا كانت السمة الجديدة من نوع معين بحيث يتعارض تقبلها بشكل مباشر مع السمات الهامة الموجودة فعلا في الثقافة فإنه يكون من المؤكد غالباً أن ترفض ويرى كل من مالينوفسكي واردكليف براون وغيرهما من انثر بولوجي المدرسة الوظيفية أن كل عادة أو اعتقاد أو سمة في المجتمع تخدم وظيفة ما داخل الثقافة ككل، وعلى ذلك فإنه بالرغم من أنه قد لا يبدو أن للعنصر الثقافي فائدة موضوعية، فإنه قد يخدم وظيفة ذاتية، فأداء طقوس سحرية أثناء العمل ملا لا يزيد من نجاح العمل بأي شكل موضوعي، ولكنه يؤدي إلى ثقة العامل وراحة باله، أو إلى ما يوصف عادة بأنه الروح المعنوية، وسوف نرى فيما بعد أن الزي المميز، ومعتقدات جماعة العمل في

الصناعة الحديثة يساعدان على زيادة تماسكها الاجتماعي، وبالتالي على زيادة أثرها.

ومن الواضح طبعاً أنه بينما نجد أن قبائل الزوني أو المندوجامور أو الأرابش قد أظهرت تغيراً بسيطاً خلال قرون كبيرة، فهناك مجتمعات أخرى، ومنها مجتمعنا، تغيرت تغيراً عميقاً حتى في السنوات الخمسين الماضية فقط.

وهناك سببان لذلك حسبما يقول الأستاذ أوجبورن في كتابه "التغير الاجتماعي": "إن السبب الأول للتغير الاجتماعي هو الاختراعات الميكانيكية أو غيرها، والثاني هو انتشار المخترعات التي تم اختراعها".

فكل اختراع جديد (مثل المكتشفات الحديثة) يكون إلى حد كبير تجميعاً لعناصر قديمة – أي أنه يعتمد على أسس معروفة من قبل، ويتبع ذلك أنه كلما كثرت مثل هذه العناصر في ثقافة معينة أزداد عدد المخترعات الجديدة الممكنة، ولهذا السبب يزداد معدل التقدم التكنولوجي دائماً، ويقول أوجبورن إن الثقافة تتطور تبعاً لقانون المنفعة (أي أنها تتطور مثل الربح المركب).

ولكن اختراع تكنولوجي، كما سبق أن أشرنا، تأثير على أولئك الذين يستخدمونه، أو بعبارة أخرى يصبح كل اختراع مظهراً من البيئة المادية التي لابد أن يتوافق معها المجتمع، وتحدث عملية التوافق هذه على ثلاث مراحل: (1) يبتدع الاختراع أو الوسيلة الفنية ويتقبله المجتمع، (2) يستجيب الأفراد له، وأخيراً (3) تتغير المنظمات والمعتقدات الثقافية لكي تتلاءم معه، فمثلا حل اختراع الآلة البخارية محل العمل اليدوي والقوة المائية في المصانع (المرحلة 1) وجعل ذلك العمال يتوافقون مع الموقف الجديد الذي أصبح الدور الفعال فيه للآلة وليس للإنسان (المرحلة 2)، وحد، وحدثت حوادث أكثر للعمال، وأخيراً ظهرت قوانين لتعويض أولئك العمال عند الإصابة (المرحلة 3)، أما في مجال المعتقدات فقد اختفت الفكرة القائلة بأن على العامل أن يرعى شئون نفسه على مسئوليته الخاصة

تماماً، (كان ذلك بالطبع أثراً واحداً فقد لظهور الآلة البخارية، وقد أوقفنا جزءاً كبيراً من الفصل الأول على وصف النتائج الأخرى- ارتقاء مجتمع التكنيك المتوسط)، وكان هناك جانب آخر، ذو أهمية كبيرة جداً، لتأثير تكنولوجيا الصناعة الحديثة على المجتمع، وهو تصدع العائلة بوصفها وحدة اجتماعية، فالعائلة في المجتمعات الرعوية أو الزراعية ليست وحدة بيولوجية فحسب، ولكنها وحدة إنتاج أيضاً، والأطفال، بوصفهم أعضاء صغاراً في الوحدة الإنتاجية ويشاركون في عمل العائلة يكونون في تلك المجتمعات سنداً اجتماعياً لآبائهم، هذا الارتباط البيولوجي والسيكولوجي بوحدة الإنتاج الاجتماعية الإنتاج الاجتماعية يختفي بعد التصنيع التصنيع، فلا يعود الأطفال سنداً اقتصادياً ولكن عبئاً اقتصادياً، ويطرد ازدياد التصنيع اطراداً إيجابياً مع نقصان معدل الولادة، ولا تعود الأسرة والمنزل بؤرة المجتمع الحديث، ويصور بيتر دروكر في كتابه "المجتمع الجديد" تأثير ضغط الوسائل الحديثة للإنتاج بالجملة على المجتمعات القديمة الثابتة بقوله:"يؤدي انتشار طريقة الإنتاج بالجملة إلى تقويض وهدم المجتمعات والحضارات التي ليست لديها مقاومة للقوى الجديدة، وليس لديها إطار أو أنماط عادات للحياة الصناعية تواجه بها الصدمة، ففي الصين مثلاً أدى غزو أساس الإنتاج بالجملة للمدن الداخلية من المدن الساحلية نتيجة للهجرة الإجبارية للصناعات أثناء الغزو الياباني إلى تقويض أقدم المنظمات العالمية ومن ثم أكثرها ثباتاً ألا وهي العائلة الصينية، وفي الهند بدأ التصنيع يؤدي إلى انقراض النظام الطبقي: فلا يمكن أن تبقى القيود الطقسية على التقارب والتفاعل بين الطبقات في ظل ظروف المصنع، وفي أمريكا نجد أن الجنوب القديم، حيث نجده أقل الأجزاء تأثيراً بالصناعة والذي مازال يعيش على أنقاض نظامه الريفي المضاد للتحضر، يسير بسرعة نحو التغير، وفي الحقيقة، يبدو أن تحول المزرعة الجنوبية إلى الوجهة الحضرية يوشك أن يحل مشكلة التعصب العنصري بطريقة لم يحلم بها على الإطلاق الجنوبيون المتحررون ولا الرجعيون: بدفع زنوج القرى إلى المدن الصناعية".

أوردنا تلك المناقشة الطويلة نوعاً لطبيعة المجتمع لأسباب ثلاثة: أولا لكي نوضح للقارئ أن أي مجتمع سواء كان قومياً، أو قبلياً، أو حتى في مستوى المجتمع ذي المصنع الواحد، يشبه في طبيعته كائناً حياً، ولا يستطيع أحد أن يفعل أي شيء بقصد تغييره؛ لأنه لا يمكن أن يتغير إلا على أساس بنائه وتنظيمه القائمين، وعلى أساس حاجاته، وثانياً لأنه من الضروري خلق شك معقول فيما يختص بما يستطيع المرء أن يفعله وما لا يستطيع من أجل التغيير الاجتماعي، وقد وصف هربت سبنسر منذ عدة سنوات مضت في كتابه The Study of Sociology عملية محاولة تغيير المجتمع وربط بينها وبين محاولة الحداد أن يستعمل نتوءاً في قشرة رقيقة من الحديد، فالحداد يدق بمطرقته على النتوء وسريعاً ما ينجح في جعله مستوياً تماماً، إلا أنه ما إن ينتهي من ذلك حتى يجد أن نتوءاً آخر قد ظهر بالقرب من الحافة الأخرى للوح! وأصبح ما كان مستوياً من قبل مقوساً الآن، وجعلنا منه نتوءاً جميلاً، وبدلا من أن نصلح العيب الأصلي، حدثنا عيباً آخر، إننا لا نستطيع أن نعالج حتى تلك الصفيحة الرقيقة من المعدن باستخدام وسائل معقولة نثق بها، فما بالك إذاً بالمجتمع؟ وهل الإنسانية أكثر قابلية للتعديل من صفيحة من الحديد؟ إن سلسلة كاملة من التجارب الاجتماعية، ابتداء من قوانين الحظر بالولايات المتحدة حتى محاولة فرض دستور ديمقراطي على ألمانيا غير الديمقراطية في عصر جمهورية الرايخ لتبين أنه مهما كانت نوايانا طيبة، فإن النوايا الطيبة ليست بكافية وحدها بدون معرفة، وثالثاً لأنه من المهم أن ندرك أن كل ما قلناه عن المجتمعات القومية أو القبلية ينطبق بنفس الدرجة على مجتمع المصنع، فمحاولة أن نرسل ملاحظي المصانع في بعثة ليتعلموا وسائل أكثر ديمقراطية لمعاملة العمال ثم نعيدهم إلى مصنع أوتوقراطي لا تختلف بأي شكل عن محاولة جعل رجال البوليس الألماني ديمقراطيين ثم إعادتهم إلى مجتمع قائم على النظام الأوتوقراطي ابتداء من العائلة إلى ما فوق ذلك، فسوف تفشل كلتا التجربتين، وسوف يحدث نفس الشيء إذا ما أدخلنا أنواعاً جديدة من الماكينات تتطلب طريقة مختلفة تماماً من التنظيم الاجتماعي لتشغيلها – دون إعداد سابق

وتمهيدها – فستكون النتيجة، كما نرى في مناجم الفحم الإنجليزية اليوم، كارثة محققه، فتجاهل الخصائص الصغيرة للجماعات الصناعية – "طقوسها" وعاداتها الجمعية، ومفهوماتها عما يجب ومالا يجب أن يعمل، قد تؤدي إلى نفس النتيجة التي أدى إلى تحريم عادة اصطياد الرؤوس البشرية في قبائل غينيا الجديدة، أي إلى التفكك الجزئي أو الكلي للجماعة.

لقد افترض المذهب العقلي الذي كان سائداً في القرن التاسع عشر أنه يمكن تغيير الأفراد أو المجتمعات بالجدال والمنطق، فقد كان يظن أنه عندما يكون لدى شخص ما فكرة جديدة فكل ما يلزم حينئذ هو إقناع عدد كاف من الناس بها لكي تصبح الفكرة حقيقة، ويقابل هذا المذهب الرأي القائل بأنه إذا كان شخص ما في مركز سلطة، فقد تصبح الفكرة التي يدعو إليها حقيقة بمجرد سن قانون، ولكن هذا الوضع لم يعد ممكناً، لأنه مما يزداد اتضاحاً الآن أن كثيراً من المشاكل، سواء في الصناعة أو في أي مكان آخر، يمكن فقط إيجاد حل معقول لها في المستوى القومي، الأوروبي (أو الأمريكي) أو حتى القارئ، أما الأخلاقيون الطيبون الذين يرون أن كل ما يلزم لجعل الناس "صالحين" أو "عاملين" هو أن نخبرهم أنهم لا يجب أن يكونوا "أشراراً" أو "كسالى" فهم من وجهة النظر العلمية مثل أفراد قبيلة الكانوتس الأميين الذين يأمرون المحيط بأن يتراجع ظناً منهم أن ذلك وحده كفيل بأن يحقق لهم ما يريدون، إن تزايد حوادث القسوة على الأطفال والجرائم وارتفاع معدلات الطلاق التي تطالعنا بها الجرائد ليست كلها علامات على مجرد إصابة أفراد قلائل بالشر (أو ليس من المفيد النظر إليها على أنها كذلك)، فهي أعراض لمجتمع سقيم معتل، لنأخذ مثلاً مشكلات القمار والخرافات والاعتقاد في الحظ السائد إلى حد كبير في أيامنا هذه، يقول جيلبرت مواري إن "أفضل أرض خصبة لنمو الخرافات هو المجتمع الذي لا يبدو فيه أن هناك أية علاقة بين نصيب الناس وبين مجهوداتهم واستحقاقاتهم، فالمجتمع الثابت الذي يحكمه حكم صالح يضمن في الغالب أن التلميذ الصناعي المجتهد المحب للصناعة سوف يكون ناجحاً في حياته بينما يفشل التلميذ الشرير الكسول، وفي مثل هذا المجتمع يميل الناس إلى إضفاء

أهمية كبيرة على سلاسل العلية المعقولة والملموسة، ولكن في المجتمع الذي لا يبدو أن للترقي علاقة كبيرة بالقدرة أو الأداء أو عندما تكون هناك بطالة جماعية مع وجود رجال مهرة متمرنين بدون عمل، فإن الناس يبدءون في الشعور بأنهم لا يستطيعون التحكم في مصائرهم ويبدءون في الاعتماد على "الحظ"، والحقيقة أن الأخلاقيين الذين يجأرون بمر الشكوى من أشكال معينة من السلوك، لا يكون من النادر أن يكونوا هم الذين قد لعبوا دوراً كبيراً في إحداث الظروف الاجتماعية التي أدت إلى الأفعال التي يجأرون بالشكوى منها، فمن المؤكد أن الناس ليسوا اليوم بأسوأ مما كانوا عليه من قبل، ولكن معارضة تيار الظروف يحتاج إلى جرأة وجسارة أخلاقية كبيرة — وقليل منا من يملك هذا القدر من الجرأة الأخلاقية.

والنقطة الأخيرة في التمييز بين صورة الإنسان السائدة خلال القرنين الثامن عشر والتاسع عشر وبين تلك السائدة في أيامنا هذه هي أننا لم نعد نرى الإنسان على أنه آلة سواء "بشبح" أو بدون "شبح"، فالعلم الحديث ليس آلياً ولا حيوياً، ما دام يرى أنه لا يمكن الفصل بين الجسم والعقل، "فالعقل" لا يرى على أنه ذاتية منفصلة، ولكنه يرى ببساطة على أنه اسم مجرد، يستعمل للدلالة على عمليات معينة تجرى في مادة حية في مستوى معين من الارتقاء.

و"العقل" يوجد بنفس المعنى الذي يوجد به "الهضم" لا "كشيء" ولكن كعملية، ومن الحقائق المتقبلة الآن في الطب الحديث، كما سنرى فيما بعد، أن الأزمات الانفعالية الطويلة الأجل قد تؤدي في النهاية إلى مرض عضوي مع تغيرات بنائية قد تكون في نهاية الأمر مميتة، أي إلى ما يعرف الآن بالمرض السيكوسوماتي، ولا يحدث لأن الانفعال الذي نخبره خبرة ذاتية يكون حالة فيزيقية كيميائية للجسم، وعلى ذلك فالغيظ الذي يكبت لمدة طويلة قد يؤدي إلى مرض ازدياد ضغط الدم (يرتفع ضغط الدم أثناء الغضب في الحالات السوية)، أو قد يؤدي القلق المزمن إلى قرحة معدية (تنقبض عضلات المعدة أثناء القلق).

هذه الإمراض السيكوسوماتية أو أمراض "الأزمات" التي لا تتضمن فقط حالات معينة من ارتفاع ضغط الدم والقرحة المعدية، ولكن أيضاً أمراض الجوف وكثير من أمراض الجلد، وبعض أمراض القلب الخطيرة، وتضخم الغدة الدرقية وبعض أشكال الروماتيزم.. الخ – هذه الأمراض تزداد، كما سنرى فيما بعد، في كل البلدان كبيرة التصنيع، وهناك أمراض أخرى ذات أصل انفعالي إلى حد ما مثل التهاب المفاصل الروماتيزمي، والبول السكري، والاستهداف للإصابة بالسل، وعديد من حالات أمراض النساء، وغالباً ما تكون حوادث الصناعة مدفوعة سيكولوجيا، كما أن ما يسمى "بإصابات الجلد الصناعية"، غير تلك التي تسببها مهيجات معروفة للجلد مثل الأحماض أو القلويات القوية أو المواد الحارقة الأخرى، تكون في الغالب نتيجة لمشاكل سيكولوجية، وترى النظريات الحديثة في العصاب سواء كان الإفصاح عنه يتخذ شكلاً سيكوسوماتيا أو سيكولوجيا بحتاً أنه مرض اجتماعي، وإذا كانت هذه هي الحالة، فإن ظروف العمل الاجتماعية في المصنع تصبح أكثر أهمية، وعندما ندرك أن الانفعالات التي تستثيرها الصناعة: كالغيظ، والقلق، والخوف، والكراهية لا تجعل الناس تعساء وعصبيين فحسب ولكنها قد تقصر أعمارهم، وغالباً ما تفعل ذلك وعندما ندرك ذلك تصبح مشكلات العلاقات الإنسانية في المصنع أكثر أهمية، ولابد لنا أن نتقبل العبارة الشهيرة التي قالها جون دون "ما من إنسان يشبه الجزيرة في العزلة" لا على أنها سخافة لاهوتية أو أخلاقية، بل على أنها تعبير واقعي عن حقيقة علمية.

لقد ظلت المفهومات المتغيرة لطبيعة الكائنات الإنسانية ومجتمعاتها موضوع اهتمامنا الأساسي لمدة طويلة، ولكي نختم هذا الفصل يجب علينا أن نناقش بإيجاز النظريات الحديثة عن ارتقاء شخصية الفرد، ومع أنه مازال هناك مجال لمناقشة التفصيلات الدقيقة لما هو موروث في الإنسان، فلدينا ما يبرر افتراض أن الخصائص السيكولوجية التي يرثها الفرد بسيطة نسبياً في طبيعتها وتصبح أكثر فاعلية فقط عندما تتصل بالثقافة أو أسلوب حياة المجتمع الذي على الفرد أن يعيش فيه، فالشخصية الإنسانية قبل كل شيء نتيجة تفاعل بين السمات

الوراثية من ناحية وبين الثقافة ممثلة في الوسط العائلي من ناحية أخرى، وإذا استخدمنا تشبيهاً مألوفاً قلنا إن الوراثة تقدم المادة الخام وتقدم الثقافة الشكل أو التصميم، والعائلة هي الحرفي الذي يقوم بوظيفة تشكيل المادة الخام بحيث تتلاءم مع التصميم الذي وضعه لها المجتمع، ولكن الطفل الإنساني لا يكون سلبياً أثناء عملية التشكيل، على عكس المواد التي يعمل بها الحرفي العادي، وقد لا تكون النتيجة النهائية هي ما انتواها الوالدان تماماً، فالسمات الأساسية للشخصية، كما تفصح عن نفسها فيما بعد، تعتمد إلى حد ما على ما إذا كان الطفل طيعاً للتشكيل، إلى أي درجة كان ذلك، أو ما إذا كان قد استجاب بمعارضة أول مطالب اجتماعية فرضت عليه، ويعتمد ذلك على الصفات المزاجية الوراثية للفرد وعلى المهارة والفهم اللذين يمارس بهما الوالدان عملهما، ويقول "إن نظم تربية الطفل تمثل محاولات لا شعورية لكي نخلق من المادة الإنسانية الخام ذلك الشكل من الاتجاهات التي تكون (أو حدث أن كانت) ذات أهمية عظمى في ظل الظروف القبلية الطبيعية الخاصة والضروريات الاقتصادية التاريخية"، يعرف نمط الشخصية الذي يهدف إليه أي مجتمع بالبناء الأساسي للشخصية، وقد رأينا أن ذلك يختلف اختلافاً بيناً من مجتمع لآخر.

إن الدوافع البيولوجية كالجوع والعطش، وغير ذلك حاجات أولية لا يمكن أن يشبعها الطفل الصغير وحده دون مساعدة الآخرين نظراً لعجزه المطلق، وما دام الأمر كذلك، تنشأ في فترة مبكرة جداً من الحياة أكثر الحاجات السيكولوجية أساسية ألا وهي الحاجة إلى الحب، والحماية والرعاية، ويقول الأستاذ كيمبل يونج إن هذه الحاجة هي "القاعدة التي تقوم عليها جميع الدوافع التالية والمحتمات الثقافية، وعندما يكبر الفرد . فإن إدراكه المتزايد لعدم استطاعته إشباع حاجاته دون مساعدة لضرورة اعتماده على الآخرين يجعله يجاهد من أجل المكانة الاجتماعية، فمكانته علامة على انتمائه إلى جماعة اجتماعية وهي وسام الأمن الانفعالي، وهنا نجد الإجابة عن مشكلة الاختلاف الكبير في السمات التي يفترض في وقت أو آخر أنها تشكل الطبيعة الإنسانية الأصلية؛ والحقيقة أن كل ثقافة،

باعتبارها موقفاً كلياً تشجع ضروباً معينة من النشاط يستخدمها الفرد لكي يحصل على موافقة أقرانه واعتبارهم، وقد عبرت روث بندكت عن هذه العلاقة على النحو الآتي: "إن الإنسان حيوان يعيش في قطعان وهو يريد دائماً أن يحصل على رضاء أقرانه، أولا لان عليه طبعاً أن يحصل على وسائل معيشته، ولكن بعد ذلك سوف يحاول أن يحصل على الرضا والموافقة بالصور التي يعترف بها مجتمعه، فإذا كان مجتمعه يعترف بالجرأة والشجاعة فسوف يشترك في الغزوات، وإذا كان مجتمعه يعترف بالثروة فسوف يقيس النجاح بالدولارات والسنتات، وإذا كان المجتمع يعترف بالنظام الطبقي، فسوف يتصرف في جميع الأمور طبقاً للمركز الذي ولد فيه".

وعلى ذلك فالإطار العام للشخصية تصنعه ثقافة الفرد – "فالشخصية هي المظهر الذاتي للثقافة"، ولكن الثقافة، كما رأينا، لا تصل بالطفل في السنوات الأولى من الحياة (التي هي السنوات المكونة)، بشكل مباشر ولكنها لا تصله إلا خلال الوسط العائلي، وعلى ذلك فالفروق بين الأفراد الذين ينشأون داخل ثقافة واحدة أو فرع ثقافي واحد، تعتمد من ناحية على الفروق الموروثة في الطباع والذكاء، ومن ناحية أخرى على فروق في التنشئة وفي الوسط العائلي، فالطفل يبدأ، في خلال السنوات الخمس الأولى من الحياة، في التعلم، ليس فقط عن طريق ما يصفه السلوكيون بالشرطية، ولكن أيضاً عن طريق عملية المحاولة والخطأ وباكتساب العادات التي يلقنها له والده، وهذه العادات تثبت بواسطة عقوبات ومقويات فارقة، كالتسامح والحرمان، أو التهديد الضمني بالحرمان من الحب من جانب الوالدين اللذين يستخدمان حاجات الطفل لتجنب الألم والحصول على إشباع لدوافعه العضوية لهذه الغاية، وتتعلق العادات المكتسبة في هذه المرحلة بالنوم والتغذية، وضبط المثانة والمستقيم، والموضوعات الأولى للحب والكراهية (مركب أوديب) داخل محيط العائلة، وخلال هذه الفترة يكون الطفل اتجاهات نحو أبيه وأمه، وإخوته وأخواته، تصبح فيما بعد نموذجاً أصليا لاتجاهاته نحو جميع الناس الذين يقابلهم في حياته، والطفل خلال السنوات الخمس الأولى من الحياة، التي يرسى فيها أساس

الشخصية، لا يتعلم فقط ضبط وظائفه الإخراجية والغذائية ولكنه يتعلم أيضاً كيفية التعامل مع الناس، فإذا لم ينل الحنان دائماً بدون قيد أو شرط فسريعاً ما يتعلم أساليب أكثر تعقيداً وبعداً عن السواء للحصول على الاهتمام، فإذا كان مرضه يحدث النتائج المرغوبة (مثل الحب أو الاهتمام على الأقل)، فسوف ينمو الطفل ليصبح شخصاً بلوذ بالمرض الحقيقي أو المتوهم عندما تهدده المشاكل، وإذا كان العدوان أو كثرة المطالب تؤدي هدفها "حسناً، فإذا لم تكن تحبني، فسوف أرى على الأقل كيف أجعلك توليني بعض الاهتمام" فسوف يستخدم الطفل هذه الأساليب الجانحة خلال حياته، وإذا كان الانطواء على الذات "إذا تركت الناس وشأنهم فلن يصيبوني بأذى" فسوف يصبح هذا الاتجاه أيضاً ضمن بناء الشخصية، وقد عبر الدكتور كاميلا أندرسون عن الاحتمالات المختلفة في ذلك بقوله: "عندما نكبر قد نكون من النوع الذي يتقبله المجتمع أو لا نكون كذلك، قادرين أو عاجزين، مهمين أو لا أهمية لنا، سلبيين أو عدوانيين، نشيطين أو كسالى، مغامرين أو حذرين، أو ماهرين أو مؤدبين أو مفكرين أو مطيعين أو متمردين أو نتصف بغير ذلك من آلاف الصفات، تلك هي السمات التي يستحدثها الطفل وتصبح جزءاً من كيانه بسبب قيمتها الوظيفية له في أولى سنوات حياته، فكل منها كانت السمة التي أدت هدفها على أفضل وجه وحصلت على خير النتائج في الموقف الخاص الذي وضع فيه".

ومادامت شخصية الفرد مجموعة متكاملة من الاستجابات للحياة كما خبرها أي أنها نمط من التكيف، حتى ولو كان ناقصاً – فإنه يشعر بحاجه للإبقاء عليها وعلى ذلك فليس من السهل تغيير أكثر جوانب الشخصية رسوخاً، وحتى عندما يوضع الفرد في بيئة أفضل فإنه يميل إلى تغيير خبراته حسب الطرق التي تعلمها خلال سني حياته الأولى، وعلى ذلك فالقول بأن أساس الشخصية يرسى في مرحلة الرضاعة والطفولة المبكرة قول صحيح، والاتجاهات التي تنشأ في السنوات الخمس الأولى تدوم طيلة الحياة، وغالباً ما نتعدل بالخبرات التالية إلا أنها لا تنمحى تماماً، وأساس الشخصية هذا جامد في بنائه ويقاوم التغير بشدة وعلى

العكس من ذلك نجد أن الجوانب الأكثر سطحية من الشخصية، والتي هي موضوع اهتمامنا الأساسي في هذا الكتاب، أكثر استعداداً للتغير، وسوف نتناول فيما بعد تلك الجوانب التي توصف بأنها تتصل بالشخصية "الخارجية، العامة" أو "الاجتماعية" والذي لا يتغير هو الأساس الذي تعمل فيه الشخصية:" فأن يصبح الشخص خجولا أو جسورا حذرا أو مقداماً، معتمداً على نفسه متفائلاً أو ناقداً لذاته متشائماً، عدوانياً أو خاضعاً مستسلماً، اعتمادياً أو مستقلا بذاته، منظماً أو مهملاً – كل مظاهر الشخصية هذه التي تجعل الشخص فرداً متميزاً، يختلف عن غيره – تعتمد على تأثير البيئة المباشرة التي يعيش فيها الشخص (أي علاقة الطفل المبكرة بوالديه) " تبعاً للمفهوم الوراثي " (مقالة الدكتور فرانز ألكسندر Franz Alexander بعنوان Educative Influence of Personality Factors in The Environenemnt في كتاب Personality In Nature, Society and culture لكلكهورن وموراي فالشخصية الأساسية نتاج للتأثيرات الثقافية كما تنتقل عن طريق وسط العائلة، أو ما يصفه الدكتور هالوز بالتأثير الاجتماعي الثقافي الوسيط تنتج الشخصية الخارجية من العلاقة المباشرة بين الفرد ومجتمعه بعد انتهاء السنوات التكوينية، فالشخصية الخارجية تبنى على أساس التأثير الثقافي الاجتماعي المباشر.

وقد اعتقد فرويد أن ضروب الحواز الأخلاقي التي يشعر بها الفرد بالنسبة لمجتمعه تأتي إليه عن طريق الأنا الأعلى له، وهو نوع من "الميزان النفسي" حسبما يصفه الدكتور موري، يحفظ الفرد متزناً، والنظرية الفرويدية عن أصول الأنا الأعلى من أن الطفل قد تعلم أثناء سني حياته الأولى أي الأعمال تثاب وأيها لا تثاب، فإنه يبدأ في السنة الرابعة أو الخامسة (التي تلي خبرة مركب أوديب) في أن يتعلم بطريقة جديدة، فهو يوحد ذاته بوالديه، وتتضمن هذه العبارة أكثر من مجرد التقليد، فالطفل يضع معيار والديه الأخلاقي في عقله – أو إن شئنا الدقة، جوانب معينه من معيارهما الأخلاقي – ويجعلها جزءاً من ذاته، فبينما كان الوالدان، فيما مضى، يقفان في الخارج ويقولان "عليك أن تفعل" أو "عليك ألا

تفعل" يصبح الأمر منذ هذا الوقت كما لو كان هناك أب داخلي في العقل يصدر الأوامر، أي أن جزءاً من العقل يتميز عن بقيته ويصبح ممثلاً للمجتمع ويمنع الفرد من إتيان أفعال معينة محرمة أو يجعله يشعر الإثم إن هو أتاها، وهو ذلك "الصوت الصغير" الذي نعرفه عادة بالضمير، ومع ذلك فمفهوما الضمير والأنا الأعلى ليسا متطابقين تماماً طالما أن الأنا الأعلى لا يغطى مجال الأخلاق بأكمله ولكن مجرد تنظيمات أساسية قليلة أولا، وثانياً لأنه لا يتضمن معنى وجود جزاء إلهي ما، كما تتضمن عبارة الضمير – فهو ببساطة صوت المجتمع في داخل الفرد، فينقله الآباء إلى أطفالهم، وطريقة الانتقال هذه لا شعورية، والأنا الأعلى، في معظمه، لا شعوري ؛ وقد نلاحظ غالباً، على سبيل المثال، أن فرداً ما قد يعاني من تأنيب شديد للضمير بعد ما يأتي عملاً ما يعتقد شعورياً (عقلياً) أنه لا ضرر منه إطلاقاً – فالفرد يدين بالأخلاق، بدرجة أكبر أو أقل، مما يعرف.

وينشأ ما سبق أن وصفناه "بالشخصية الخارجية" من التفاعل الاجتماعي للفرد مع جماعاته الأولية، وبدرجة أقل في تفاعله مع جماعاته الثانوية، وسوف نناقش في الفصل السادس مشكلة كيفية تغير الاتجاهات بتحرك الأعضاء من جماعة لأخرى، والتمييز بين جماعات العضوية والجماعات المرجعية الخ، وكل ما نحتاج إلى قوله هنا هو أن جزءاً كبيراً من السلوك الذي يفترض أنه يأتي من داخل الفرد، والذي يقوم على سماته الشخصية الثابتة، إنما هو في الحقيقة وظيفة للفرد داخل الجماعة، وعلى ذلك فالعامل الذي ينتمي إلى جماعة متشككة يتصرف بشكل مختلف عما لو كان هو نفسه ينتمي لجماعة سعيدة أو عن الطريقة التي يتصرف بها في المنزل؛ والمشاكس الذي يتعرض للمضايقات وينظر إليه باحتقار في جماعة سعيدة يصبح زعيماً عندما يحدث إضراب، وعلى الرغم من أن الأطباء والقساوسة وعمال المناجم أفراد مميزون، فكل وظيفة أو حرفة تنتج وحدات معينة من السلوك لدى أعضائها، فكل الأطباء والقساوسة مثلا يتصرفون في أمور معينة تبعاً لدورهم الاجتماعي – أي المفهوم الذي أعطاه لهم المجتمع عن كيفية ما يجب أن يتصرف به الرجال في وظيفتهم، وليس هناك قانون يقول إنه لا يجب على

القساوسة أن يعزفوا بالأبواق، أو إن الأطباء لا يجب أن يذهبوا إلى عملهم بقميص مفتوح وبدون ربطة عنق، ولكن مثل هذا السلوك سوف يصطدم مع ما يعتبر ملائماً للأدوار التي يؤدونها، والمدى الواسع للسلوك الذي قد يلاحظ لدى نفس الفرد يكون جزءاً من شخصيته الخارجية ويرتبط بعضويات جماعاته، ومركزه، ودوره الاجتماعي، ومادام الأمر كذلك، فإن كارل مانهايم يكون محقاً في قوله، "إننا جميعاً ميالون إلى النظر إلى أنفسنا وزملائنا بطريقة ثابتة، فنقول إن الجبان يخاف دائماً، والفتاة الخجولة تنسحب بعيداً عن الناس دائماً، والعامل السيئ كسول وبطئ دائماً، ولكن الجبان قد يكون مقداماً جداً داخل جماعة جسورة، والجندي الصنديد قد يؤثر عليه قائده بسهولة فيسهل قياده، والفتاة الخجولة المستحية قد تكون وقحة قليلة الحياء مع أمها وأخواتها في بيئة منزلها المألوفة لها، والعامل الكسول قد يثبت انه عضو كفء جداً في فريق، وعلى ذلك يبدو أن مرونة الطبيعة الإنسانية كبيرة جداً في مختلف نظم الجماعات، ونحن نكون مثل تلك الصور الجامدة عن الناس فقط لأننا معتادون على رؤيتهم في مواقف قليلة جداً وثابتة"، ولكن لا يجب اعتبار قول مانهايم هذا متعارض مع قول فرانز ألكسندر – الذي سبق أن أوردناه في هذا الفصل أو مع ما قلناه من ثبات الشخصية الأساسية، ومن الواضح، أن الناس قد يأتون أعمالاً مختلفة تماماً عن نفس الدوافع الراسخة، ونحن لا نفترض أن الملاحظ المستكين لمن بيدهم السلطة والسليط مع مرؤوسيه، يغير شخصيته الأساسية في هاتين المناسبتين، ولكنه على العكس يتصرف بشخصية متشابهة جداً في كلا الموقفين، والمدير الذي يكرهه مستخدموه قد يكون لطيفاً وحتى حنوناً خارج المصنع – ومع ذلك فإن كلا الشكلين من السلوك قد يكونان قائمين على رغبة مجبرة (حوازية) للسيطرة على الآخرين.

فدخل المصنع عندما يكون لديه أناس "يحؤكهم وفق مشيئته" قد تظهر رغبته للسيطرة عارية، ولكن هذه الطريقة لا تصلح في أي مكان آخر، لأنه قد يهمل ببساطة، وعليه أن يشتري السلطة (السيطرة والقوة) خارج المصنع بالهدايا، والرياء، وبطريقة أكثر تورية والتواء، والعامل "الكسول" قد يكون رجلاً حاد الذكاء لا يحب

أن يعامل كثور غير مسئول يدير ساقية، وعندما لا يعامل كذلك قد يعمل بحماس أكثر من أي شخص سواه، و"أشجع" الرجال قد يكون أجبنهم إذا ما أجبر على أن يحارب لسبب لا يعتبره يستحق الحرب و"الجبان" قد يكون "شجاعاً" لأنه يخاف جداً أن يظهر غبياً أمام آخرين يقدر ويقيم آراءهم، يتبع ذلك إذاً، أن الشخصية الأساسية الثابتة الجامدة نسبياً قد تفصح عن نفسها بطرق متباينة جداً في جماعات ونظم مختلفة، فالشخصية الإنسانية جامدة ولينة في آن واحد – جامدة في أعماقها ولينة على السطح، وأخيراً يجب أن نسجل الحقيقة الغريبة – التي تعطى لنا بعض الأمل – بأنه من الأسهل أن نغير سلوك جماعات من الناس من أن نغيرهم كأفراد، ولهذه الحقيقة، بالطبع، أهميتها بالنسبة لطبيعة الضبط الاجتماعي للسلوك، وهي مسألة سنناقشها بتفصيل أكثر فيما بعد، وكل ما نحتاج إلى قوله في هذا المقام هو أن الضبط الأخلاقي الذي يمارسه الأنا الأعلى ليس محدوداً فقط في مجاله (بمعنى أنه يختص فقط بعدد محدود من المشاكل الأخلاقية)، ولكن يمكن أن يتضاءل شكنا في أن ضبط الأنا الأعلى ضعيف جداً لدى كثير من الأفراد، وأعظم قوة ضابطة في المجتمع ليست الأنا الأعلى للفرد ولكن الضبط الاجتماعي الذي تفرضه الجماعات التي ينتمي إليها.

مجمل القول إذاً، أن النظرة العلمية القديمة لفترة التكنيك المتوسط كانت ترى أن الجسم البشري يشبه الآلة، وأن كل مرض كان على ذلك راجعاً إلى اختلال في أحد الأجزاء أو غيره، وأن اكتشاف الخطأ وإصلاحه من وظيفة الطبيب، وكانتتري أن الطبيعة الإنسانية يمكن تفسيرها فقط على أساس الغرائز البيولوجية وإنها لا تتغير في العالم بأسره، وكان المجتمع يعتبر مجموعة من الأفراد غير المنظمين يسود بينهم التنافس غير المحدود بحيث كان من الحتمي أن تدور رحى الحرب دائماً بين الفرد والمجتمع؛ وكان يفترض أن الانفعالات السلبية أولية، وأن الانفعالات الإيجابية مجرد اشتقاق من ضرورة كبت وإعلاء الانفعالات الأخرى، وكان علم النفس يعرف بأنه دراسة العقل الفردي، وكان يفترض أن الأنا الأعلى هو المصدر الوحيد للضبط الأخلاقي، (يختلف عن القوة الإجبارية للقانون)،

أما النظرية الحديثة فهي ترى أن الجسم البشري كائن لا يمكن تعريفه على أساس فئات بعيدة عن الحياة، وهو لا يفكر على أساس "العقل" ولكن على أساس عمليات عقلية، وتعتبر كل الأمراض استجابة كلية لتهديد بيئي، سواء من جراثيم أو سموم أو عوامل فسيولوجية، أو انفعالات تنتج عن تفاعل اجتماعي، وهي لا تقبل الغريزة على أنها تفسير كاف للسلوك الإنساني، وتهتم أكثر بكيفية التعديل الاجتماعي للدوافع البيولوجية أكثر من مجرد وجود هذه الدوافع، أي أن تفسيرها يقوم على أساس اجتماعي أكثر منه بيولوجي، وينظر إلى المجتمع أيضاً على أنه كائن – على أنه جسد من الأفراد المنظمين – وإلى الإنسان على أنه حيوان اجتماعي أساساً فكل بحوث علم النفس إنما هي في ميدان علم نفس اجتماعي، وبدون إنكار وجود الأنا الأعلى يعتقد أن الأداة الكبرى للضبط الاجتماعي للفرد هي الجماعة الأولية التي ينتمي إليها.

الفصل الثالث

التدرج الهرمي للصناعة

التـدرج الهرمـي للصناعـة

إن التنظيم الرسمي لشركة ما هو التدرج الهرمي كما يبدو مسطراً على الورق، وعلينا الآن أن نناقش نظرية التنظيم الرسمي، كيف تنفذ، وماهية الأخطاء المحتمل حدوثها عندما تنتقل النظرية إلى حيز التنفيذ، وربما ساعدنا في مناقشتنا أن نأخذ مصنعاً ممثلاً، لأعمال الهندسة، يستخدم مثلا من 1500 إلى 2000 عامل، ونحاول أن نراه كما يبدو لشخص لا يعرف أي شيء عن الصناعة سواء بالخبرة أو عن طريق السماع.

يتألف المصنع من مجموعة من المباني بعضها يعرف بالورش، وبعضها بالمكاتب، والآخر بالمقصف، وحجرة ألعاب التسلية، والعيادة الطبية وهكذا، وتحتل الورش الجزء الأكبر من المصنع، وعندما ندخل أقرب واحدة منها نجد إن العمال يشتغلون على آلات تحدث ضوضاء عالية، فهي تطرق، وتثقب، وتقطع المعدن إلى أشكال، من الواضح أنها ستكون أجزاء السلعة المكتملة، وهذا الجزء من المباني يسمى قسم التصنيع، وهو مزدحم دائماً بالرجال، وفي ورش أخرى، أقل ضوضاء، تمر الأجزاء الآتية من قسم التصنيع في خط للتجميع، وتجمع سويا لتكون السلعة المتكملة ويقوم بهذا العمل فريق معظمه من النساء، وهذه الورش تسمى أقسام التجميع، ويمكث غالبية العمال معظم النهار في مكان واحد داخل حدود ضيقة جداً، فيما عدا أوقات الراحة والطعام، فإنهم يذهبوا إلى المقصف لتناول الوجبات، أو يذهبون إلى غرف الملابس؛ والحمامات، ومع ذلك، يمكنك أن ترى أفراداً قلائل يقضون وقتهم في التجول ويصدرون الأوامر أو يفحصون عمل المستخدمين، وهؤلاء هم الرؤساء أو المشرفون ويوجد واحد منهم عادة في كل جزء من الأجزاء المقسمة إليها أقسام التصنيع والتجميع، (ويختلف تنظيم المصنع، بالطبع، اختلافاً كبيراً تبعاً لنوع العمل الذي يؤديه، والطريقة التي يقسم بها وهكذا، وقد يوجد به أيضاً مخازن وأقسام للتعبئة، أو أنواع أخرى من الورش، وقد يكون العمل آلياً لدرجة كبيرة أو صغيرة، ففي بعض المصانع مازال كثير من العمل أو معظمه يعمل باليد،

ولكن في غالبية المصانع يقوم العمال بمجرد مراعاة أو تغذية الآلات التي تشكل المعدن، وتصبه، وتقبه، وتقطعه).

وإذا كان المصنع يقع في إحدى المناطق الصناعية العريقة، فمن المحتمل أن يعيش معظم العمال وربما الملاحظين قريباً منه في أحياء نموذجية "للطبقة العاملة"، وقد يذهبون إلى عملهم بالدراجات أو بالأوتوبيس أو الترام، وعند بوابة المصنع توجد آلة يدخلون بها بطاقة المواعيد التي يحملها كل منهم لتسجيل عليها وقت وصوله، فإذا كانوا متأخرين، فإن الوقت الضائع سوف يستقطع من أجورهم في نهاية الأسبوع، ويقف على البوابة في كشكه، عمله عبارة عن توجيه المرور، استبقاء الزائرين الغير مصرح لهم بالدخول، وتفتيش اللوريات الداخلة أو الخارجة، وأخيراً التأكد من إن العمال لا يأخذون شيئاً معهم وهم خارجين من المصنع، وإذا كانت هناك حالات كثيرة من السرقة في الآونة الأخيرة يطلب منه أن يفتش المشتبه فيهم قبل أن يخرجوا من البوابة، وبعد التأشير على بطاقات المواعيد، يذهب العمال إلى حجرات الملابس حيث يستبدلون ملابسهم بملابس خاصة، تعتمد طبيعتها بالطبع على نوع العمل الذي سيؤدونه، ففي مصنع للطعام مثلاً، يتوقع منهم أن يرتدوا زياً أبيض نظيفاً، ولكنهم سوف يرتدون في شركة هندسية كهذه "عفاريت" مشحمة، وعندما يكونون مستعدين يذهبون إلى إمكانهم في الورشة ويبدأون العمل، ويتراوح ميعاد دخول العمال بين الساعة السادسة والنصف والثامنة صباحاً، إلا إذا كان المصنع يعمل بنظام النوبات (الورديات)، فعند ذلك يعتمد وقت الوصول طبعاً، على عدد نوبات العمل وميعاد بدايتها، ويحاسب العمال، نظرياً، على أساس الساعة، وعلى ذلك فإن ساعات عملهم تبت مباشرة، ويسمى ما يتقاضونه من نقود "أجوراً"، وتدفع لهم في نهاية كل أسبوع، في أيام الجمع غالباً، وإذا ما أدوا عملا إضافياً فلابد أن يحاسبوا عليه.

وبعد ساعة أو أكثر، تصل هيئة المكتب أو الكتابين، وهذه الهيئة مازالت تختار، في بريطانيا، من الطبقة الوسطى والطبقة الوسطى السفلى، على الرغم من

أن كثيراً من أبناء الطبقة العاملة يفضلون الآن أن يتدربوا على أعمال كتابية، وهيئة المكتب لا تؤشر على بطاقة للمواعيد ويقال إن ذلك لأنهم لا يتقاضون أجورهم على أساس الساعة، ولكن يبدو أن من الأسباب الداعية لهذا افتراض أنهم لا يكرهون العمل بالضرورة مثل العمال ويشرفهم أن يحافظوا على مواعيدهم بدقة، أما الطبقات العاملة فيفترض، كما رأينا، أنها تكره العمل وعلى ذلك يلزمهم "نظام" لكي يحافظوا على ما عيدهم، ولكن مادام التأشير على بطاقات المواعيد قد ألغى في شركات كبرى، فلا يمكن قبوله على أنه ضروري حتماً، وتعامل هيئة المكتب أيضاً باحترام أكبر من البواب، ولكن "مرتبات" يستحقونها أسبوعياً، أو كل نصف شهر، أو شهرياً (ويعتمد ذلك عادة على المكانة فهيئة الموظفين الكبار تتقاضى مرتباً شهرياً)، وعلى الرغم من إن المرتب يبدو دليلاً على ارتفاع المكانة الاجتماعية، إلا أن المبلغ الذي يدفع كمرتب الآن قد لا يكون أكبر من الذي يتسلمه العامل اليدوي كأجر وأحياناً ما يكون أقل منه بكثير كما أن المرتب مبلغ ثابت (يخضع، طبعاً، للعلاوات الدورية) وليست له علاقة بطول وقت العمل، والعامل الذي يتقاضى مرتباً لا يتقاضى عادة أجراً إضافياً، ولكنه من ناحية أخرى لابد أن يعطى إنذاراً قبل الاستغناء عنه بأسبوع أو شهر، وعندما تصل هيئة المكتب إلى العمل، يذهب أعضاؤها إلى مكاتبهم، الموضوعة مع بعضها في أجزاء أو أقسام مختلفة كما هي الحال بالنسبة للماكينات في الورش، وتمييز المشرفين في الأقسام الكتابية أقل سهولة، إذ أن كل شخص يؤدي عملا يبدو متشابهاً.

وعموماً، فكلما ازدادت أهمية المستخدم كلما كبر حجم مكتبة، ولرؤساء الأقسام مكاتب صغيرة خاصة بهم ملحقة بالمكتب الرئيسي، ومعظم المستخدمين الكتابيين من النساء، ولكن من الملاحظ أن قليلاً منهن يشغلن مراكز السلطة العالية.

وبينما نجد الوظائف التي تقوم بها الورش تكون واضحة في العادة، فإن وظائف المكاتب أقل وضوحاً، ولكن قد يجاب المستفسر بأن الهيئة الكتابية تؤدي

أعمالاً مثل طلب المواد الخام، والتخطيط، وحفظ الوثائق والمكاتبات، وبيع المنتجات، والدفع، والأعمال الإحصائية.

ويوجد أيضاً في صف المباني الإدارية الرئيسي وإلى جوار المكتب العام حجرات خاصة بكبار المديرين، وهم يتبعون مواعيد الإدارة، أي إنهم يصلون في حوالي التاسعة والنصف صباحاً ويغادرون عملهم رسمياً في الخامسة والنصف أو السادسة مساء، والحقيقة أنهم قد يتركون عملهم متأخرين عن ذلك كثيراً، فعملهم يشغل جزءاً كبيراً من حياتهم اليومية، وتتبين أهمية كل من هؤلاء الأفراد في العادة بحجم مكتبة ومساحة غرفته، ولكل رئيس سكرتيرة خاصة يكون لها في العادة حجرة أو مكتب مؤثث حسب مكانة رئيسها، وفي مكان ما من البناء، ولكن في مواقع أقل ظهوراً أو تمييزاً، يوجد الفنيون والأخصائيون: الكيميائي والطبيب وكبير المهندسين، والممرضة التي تباشر العيادة الطبية وهكذا.

من الواضح إذاً أن المصنع منظم في تسلسل هرمي للسلطة، فهو هرم قمته المدير وقاعدته العمال، ويشغل المديرون، ومساعدوهم، والهيئة الكتابية، والملاحظون مراكز الوسط فيه، وقد يكتشف الزائر للمصنع لأول وهلة أن جميع المستخدمين من أعلى رتبة إلى أقلها، يبدون اهتماماً ملحوظاً بالمركز النسبي الذي يشغلونه في هذا السلم، وهم يستجيبون بقلق أو امتعاض بالغين لأي موقف يبدو فيه تهديد لمكانتهم، وليست الترقية في هذا السلم أمراً مرغوباً فيه بالضرورة، ولكن أي مستخدم أصبح جزءاً متكاملاً في البناء يكون حساساً لمركزه بالنسبة لغيره من المستخدمين، ويرى هذا الاتجاه بوضوح جداً في تنظيم المقصف إذا لاحظنا أين يجلس العمال وكيف يرتبون أنفسهم، فمثلاً يرفض العمال اليدويون أن يختلطوا بالكتابيين في الغالب، ويميل الرجال والنساء إلى الجلوس منفصلين، ويتجمع رجال القسم الواحد في العادة سوياً، فيما عدا الملاحظين الذين يجلسون على مائدة خاصة بصرف النظر عن الأقسام التي ينتمون إليها، وتتضح الأهمية التي تتعلق بالمكانة إذا كانت بالشركة حجرات للطعام خاصة بالمستويات المختلفة داخل التنظيم، فقد يتناول

المديرون، والهيئة الكتابية، والعمال وجباتهم كل فئة على حدة، من هذه الظروف قد يثار جدل غاضب حول مسائل مثل أحقية سكرتيرة المدير في السماح لها بتناول وجباتها في مطعم الإدارة بدلا من تناولها مع غيرها من السكرتيرات في مقصف الهيئة الكتابية.

ونظرية هذا النظام أن تخول كل سلطة للمستويات المتتابعة من الرئاسة، وتنصب في النهاية عند رئيس مجلس الإدارة، وتمر الأوامر من أعلى هذا السلم إلى أسفله، وتنتقل المعلومات عما يجرى في مختلف الأقسام إلى أعلى، ولكن خط الأوامر والمعلومات خط مفرد، بالمفروض ألا تنتقل الأوامر أبدا من أسفل إلى أعلى أو تنتقل المعلومات من أعلى إلى أسفل، وطالما أن جميع المعلومات التي تنتقل من المستويات السفلى إلى العليا تتناول في الظاهر مسائل فنية خاصة بالإنتاج، فإنها تكون في الغالب وسيلة اتصال قاصرة بين العمال والإدارة فيما يختص بالمشكلات الإنسانية والشكاوى من المظالم، من الطبيعي أن ينتقل قسط كبير من المعلومات الخاصة بالمسائل الشخصية والمشكلات الانفعالية إلى أعلى والى أسفل، عن طريق القيل والقال، ولكن ما دام ذلك يتم بشكل غير رسمي فلا يمكن، أو لا يجب نظريا، أن نتناوله الآن، ومن الوظائف الرئيسية للجان المنوط بها الاتصال والتشاور Jonit Consultation committee أن تعالج مثل هذه الأمور وكذلك الصعوبات الفنية الكبيرة التي تظهر بين الحين والحين، ولكن ما لم يكن جو المصنع طيبا وتسوده فعلا درجة معينة من الاحترام المتبادل فأن مثل هذه اللجان قد تعقد اجتماعات كثيبة يجهد فيها ممثلو العمال أذهانهم ليقدموا جميع أنواع الشكاوى التافهة ولكنهم لا يعرضون أبدا أكثر شكاواهم أهمية، فقد يقال للجنة انه لم يكن هناك صابون في هذا الحمام أو ذلك في الأسبوع الماضي، وأن (الموسيقى المصاحبة للعمل) قد توقفت لمدة خمس دقائق أول أمس، وأن السيد فلانا وفلانا زلقا وقعا في بحيرة من زيت التشحيم التي أهمل أحد المهندسين في إزالتها، ولكن طالما لا يوجد تعاون ود وتبادل للآراء، فأن كثيرا من هذه اللجان لا تحقق شيئا يذكر، وعلينا أن ندرك الموقف المتناقض بأن المصنع غير السعيد الذي يكون في أمس الحاجة إلى لجنة

اتصال وتشاور جيدة هو ذلك المصنع الذي لا يستطيع أبدا أن يستفيد منها استفادة تامة، بينما يستطيع المصنع الذي يسوده جو من الصداقة والثقة المتبادلة أن يكون به اتصال واستشارة كافيان، وعندما يسود المصنع شعور بالخوف وعدم الأمن يرتعد العمال من أن يصبحوا ضحايا، ولا تصل الإدارة أبدا أية شكاوى سوى تلك التافهة والرسمية الخاصة بأمور غير ذات أهمية، ثم فصح الحنق الحبيس عن نفسه متخذا شكل انفجار في الإضرابات المتوالية التي ولا سبب لها، وحركات التخريب العنيفة، وارتفاع نسبة التوقف عن العمل والغياب، وقد دهشت إدارة إحدى مثل هذه الشركات حين وجدت الهدايا القيمة جدا التي قدمتها للعمال في رأس السنة ملقاة في قناة قريبة من الشركة وعائمة على سطح الماء، وكان ذلك بمثابة تعبير صامت عن شعور العمال تجاه رؤسائهم، ولا تقوم الرفاهية الكاملة بديلا عن معاملة الناس كبشر، والطريقة الوحيدة التي يستطيع بها العمال الذين يشعرون بالظلم أن يتصلوا بالإدارة تكون في الغالب، عن طريق ملاحظ ورشهم أو ممثلي النقابات العمالية.

والزائر الذي يمر في مصنع ما قد تخدعه انطباعاته السطحية بسهولة جدا، فدماثة الخلق، والمظهر المنظم، واتجاه الاهتمام بالعمل، والانشغال الدائم، لا تكون دائما علامات طيبة بين العمال، وقد قال مستشار صناعي شهير انك إذا تجولت في مصنع ما مع أحد المديرين ووجدت أن كل عامل هادئ ويبدو مشغولا ومركزا اهتمامه على عمله، فلا بد أن يكون بالمصنع شيء على غير ما يرام، فمن المستحيل تماما أن يظل كل رجل مشغولا طيلة الوقت، ومن علامات الثقة المتبادلة والشعور بالأمن في المصنع، انه عندما يصل الرئيس إلى مكان العمل، يظل الرجل الذي كان لا يفعل شيئا قبل وصوله كما هو دون أن يتظاهر بعمل شيء، (قد يكون هذا أيضا، بالطبع علامة للمصنع الذي يوجد به لا مبالاة كاملة بآراء الإدارة، ولكن علامات أخرى سوف توضح للزائر على التو الحالة الحقيقية للأمور)، والعمال في النمط التسلطي من المصانع يجعلهم الخوف يبدون في حالة من دماثة الخلق والهدوء والنظام تعطي في الظاهر انطباعا جيدا، ولكن العمال في المصنع الجيد

يكونون بطبيعتهم مؤدبين وودودين ويظلون هكذا، وسوف يجد الزائر الذي يمضي أسبوعا أو أكثر في مصنع تسلطي أن اتجاه العمال نحوه يمر في مراحل ثلاث: (1) يظن العمال أنه قد يكون شخصيا مهما، فيكونون دمى الخلق بشكل غير عادى ويحيرنه بذلة بلمس قبعاتهم وإلقاء تحيات الصباح عليه، (2) وعندما يجدون أنه ليس زائراً مهماً جداً يصبحون سريعا وقحين ويتجاهلونه أو تقل تحياتهم، (3) وعندما يكتشفون، إذا حدث ذلك، أنه ليس مديراً جديداً وأنه شخص طيب لا ضرر منه، فقد يصبح سلوكهم أخيرا طبيعيا ويعاملونه حسبما يستحق كفرد عادي، وحيثما تدخل من باب أي مصنع يتضح لك على التو غالبا ((الجو الذي يسوده))، وبينما يحس الزائر لمصنع ما لحظة دخوله جوا من الحرية، وصداقة غير متوقعة، وتعاونا، توجد مصانع أخرى ((تفوح منها رائحة الخوف))؛ كما يقال أحد رجال الصناعي الشهريين.

وتقرر الترقية في المصنع على أساس الأحقية والعمل الجاد، ولكن كثيراً من العمال ينظرون إلى هذه النظرية بتهكم ويعتقدون أن أساس الترقي هو ما يصفونه "بالمحسوبية"، و"الواسطة"، و"التقرب إلى الرئيس"، وبالطبع تنكر الإدارة ذلك، وغالباً ما تشكو بمرارة من إن ما تريده هو مزيد من الرجال يستحقون الترقية، ويبدو للملاحظة أن كلا الجانبين على حق تماماً في معتقداتهم، ولكن ماداموا يقيمون أحكامهم على قيم تختلف اختلافاً كبيراً، فليس من الممكن أن يصلوا إلى أي اتفاق، ونظراً لأنه من المسلم به استبعاد أن يكون للعمال والإدارة مصالح عامة مشتركة، فمن الطبيعي أن تميل الإدارة، التي بيدها السلطة، إلى أن تضع في مراكز المسئولية رجالا يشاركونها وجهات نظرها أو يعطون انطباعا بأنهم كذلك ومن الطبيعي أيضا أن العمال، الذين تتضارب مصالحهم مع مصالح الإدارة، سوف يشعرون أن الذين يختارونه للترقي هم ((رجال الرؤساء))، ويرى هذا الاختلاف الرئيسي في وجهات النظر بوضوح في اختيار الملاحظين، الذين يكون الأساس الظاهري لانتخابهم هو أن لديهم القدرة على القيادة والاحتفاظ باحترام الرجال في أقسامهم، ولكنهم يختارون في الواقع لسبب أخر عكس ذلك تماما: لأنهم

لا يشاركون زملائهم في الاتجاهات، لأنهم سبق أن رووا حكايات أو ((تجسسوا)) على زملائهم، ولأن لديهم كثيرا من السمات التي ترتبط في الغالب في المصنع التسلطي بدلك النمط من الأفراد الذي يسمى ((الخادم المخلص))، ولا يعني ذلك أننا نقصد أن الإخلاص ليس سمة طيبة جدا وضرورية إلى حد بعيد، ولكن الرجل غير المخلص لجماعة عمله المباشرة لا يكون في الغالب قادرا على قيادة هذه الجماعة وسياستها، ولا يمكن أن يكون مخلصا لأية جماعة أخرى، وليس الأمر سهلا لدرجة أن نستطيع الافتراض بأمان أن العمال حين يتحكمون في تغيير الإنتاج، ويطالبون برفع الأجور، ويتصرفون في عناد وصمت يكونون على خطأ، وعلى ذلك يكون أولئك الذين لا يسايرون الجماعة في هذه النواحي على صواب، ومن المستحيل، كما رأينا، أن نفسر مثل هذه الاتجاهات على إنها عصاب، وكسل، وتمرد، أو رذيلة أصلية، فلابد أن نفترض أن العمال حين يتصرفون بطريقتهم يكونون مقتنعين بأن لديهم المبررات لعمل ذلك، وبأن التأثيرات البيئية هي التي تحدد أفعالهم إلى حد كبير، وأن كل فرد يوجد في نفس موقفهم سوف يتصرف بنفس هذه الطريقة، وينطبق نفس الشيء بالطبع على اتجاهات الإدارة، ومشكلة الملاحظ في كثير من المصانع أن مركزه يقع في النقطة التي يتلاقى فيها هذين النوعين من الاتجاهات المتعارضة، وفي المصنع غير السعيد، يكون الملاحظ الذي يمثل رأي الإدارة بإخلاص غير أهل حتما لأن يتقبله رجاله كقائد لهم، وإذا كان، من ناحية أخرى، متقبلا من رجاله، فسوف يتعارض موقفه بكل تأكيد مع الإدارة، وعلى ذلك، فليس عمل الملاحظ من أهم الأعمال في الصناعة فقط، ولكنه أصعبها كذلك.

وهناك مشكلة أخرى تحيط بالترقي هي أن بناء الصناعة قد تغير بشكل لم يعد يبرر أبدا للإدارة أن تسوق حجة عدد الأكفاء المحدود، وأن تصر على ((أنه يوجد كثير من الأماكن الشاغرة في القمة))، وإذا نعني بالديمقراطية أن تتاح للعامل فرصة طيبة للوصول إلى أعلى المستويات بالمصنع بمجهوده وكفاءته، فلا شك إذا في أن الصناعة الآن أقل ديمقراطية عما كانت، منذ عشرين سنة مضت مثلا، فقد أصبحت الإدارة متخصصة إلى درجة كبيرة بحيث لم يعد من الممكن أن

تحدث ترقية إليها من بين صفوف العمال، فقد يصبح العامل الكفء مساعد ملاحظ أو ملاحظ، أو حتى قد يصل إلى مركز أعلى في الإدارة المساعدة، ولكن أعضاء الإدارة الرئيسية في كثير من المصانع الكبيرة يعينون من خريجي الجامعات، ومن أسباب ذلك ازدياد التخصص حتى أصبح لزاما، كقاعدة، أن يكون الأخصائيون في النواحي الفنية حاصلين على درجة جامعية، وربما كان التخصص في النواحي الفنية قد انتشر إلى حد كبير فعلا، ويرى برنارد C.I. Bernard في كتابه وظائف المدير المنفذ (The Functions Executive) أن الإدارة يجب أن تجعل ضمن مهامها الجوهرية العمل على تحقيق التآزر في النشاط الإنساني، أكثر منه في النشاط الفني، وعلى أي حال فليس من المقطوع به أن خصائص القيادة الحسنة توجد في الغالب لدى أولئك الذين رقوا لمجرد أنهم نفذوا الأوامر بكفاءة، وكانوا يفعلون حسبما يقال لهم، ويتصرفون كما يفترض أن يتصرف المساعد أو الملاحظ في الظروف القائمة، وقد يمكن رؤية موقف مشابه جدا في الجيش، حيث أوضح العمل الذي أدته لجان اختيار الضباط خلال الحرب الأخيرة وما بعدها كيف أن حقيقة استمرار رجل ما لسنوات كثيرة في رتبة ضابط صف أو صول إنما تدل على انه غير كفء لأن يرقى إلى رتبة ضابط أكثر مما تدل على العكس، كما يفترض غالبا، وليس للاختلافات في التعليم أو الطبقة الاجتماعية دخل كير في ذلك، ولكن السبب بساطة هو أن نوع الشخص الذي يكون ضابط صف أو صولا جيدا، وأصبح تقليدا أن يختار الرجال الذين يبدو أنهم يصلحون ليكونوا مرشحين لتلقى منهج أولى من المسائل العسكرية، ثم يلحقون بقسم للاختيار لإجراء مزيد من اختبارات الصلاحية عليهم، ثم يدرب المرشحون الناجحون مباشرة ليصبحوا ضباطا، ومن الممكن تطبيق طريقة فنية مماثلة، مع تعديلات مناسبة، في الصناعة لأن الديمقراطية هي أن تتاح الفرصة للعامل الكفء للترقي حتى يبلغ أعلى المستويات، ويبدو مؤكدا، في الظروف الحالية، أن كثيرا من المواهب ضائعة دون الاستفادة منها، وهناك سبب وجيه لافتراض أن الرجال الأكفاء ليسوا أولئك الذين ترقوا ببطء إلى ملاحظين ومساعدين، ولكنهم يكونون في الغالب رجالا من

الذين يعتبرون من مثيري المتاعب والمشاغبين الذين يشاغبون لمجرد أنهم يشعرون بالإحباط في عمل أقل من قدراتهم، والرجل ((الجيد)) في مجتمع غير طيب، أو في مصنع لا يسوده جو من السعادة، ليس بالضرورة ذلك الذي يتقبل الأمور كما هي – فقد يكون الثائر ضدها.

وللتنظيم الرسمي في الصناعة، كما تتضمن نظريته، خصائص ثلاث واضحة:

(1) أنه غير شخصي.

(2) أنه قائم على علاقات مثالية.

(3) أنه قائم على ((نظرية الجماعات المفككة عن طبيعة الإنسان التي تفترض أن التنافس يؤدي إلى قمة الكفاية، وأنه عندما يكافح كل شخص من أجل ذاته فقط فأنه بذلك يخدم أهم مصالح الجماعة، وأن الرجال وحدات منعزلة وأن تحريكهم من عمل لآخر يعتمد فقط على قدرتهم على أداء العمل)).

تفترض الخاصتان (1)، (2) أن على كل عضو في التنظيم أن يستجيب للآخرين لا على أسس شخصية من الحب والكراهية، ولكن على أساس الوظيفة التي يؤدونها في التنظيم كله، والمركز الذي يشغلونه في سلم التدرج، وعلى ذلك يفترض أنه عند التعامل مع أي شخص داخل التنظيم، مثل التعامل مع ملك، أو قاض، أو رجل بوليس، لا يكون هنالك محل لأمور مثل الجنس، الدين، السلوك والمظهر الشخصي، فالسلوك تحدده المكانة الرسمية النسبية وحدها، وهذا التأكيد على العلاقات الرسمية قد يكون ميزة، في النظرية، ما دامت وظيفته العمل على استئصال كل الخصائص الفردية والتعصبات الشخصية، وليس من الصعب أن نقول إن هذه المحاولة لا تلاقى النجاح التام أبدا، وأن شبكة العلاقات الشخصية القائمة على الحب والكراهية الفرديين اللذين ينشأن حتما هي ما سبق أن وصفناه ((بالتنظيم غير الرسمي للمصنع)).

ويفهم من الخاصية (3) القائمة على نظرية الجماعات المفككة أن التنظيم الرسمي لا يتجنب فقط التعقيدات الإنسانية ولكن له أيضا ميزة المرونة، فإذا افترضنا أن العامل فرد منعزل في حالة من التنافس الحر مع جميع الأفراد الآخرين، فمن الواضح أنه سيكون قابلا للتغيير، فمثلا، إذا احتاج قسم خاص إلى مزيد من العمال فأنه يمكن سحب بعضهم من قسم لا يكون عملهم فيه ضروريا في هذا الوقت، ويفترض أن كل من يتعلق بهم هذا الأمر سوف يرون أن مثل هذه الحركة في صالحهم، ما دامت النظرية تساوى ضمنيا بين صالح التنظيم وصالح الأفراد المكونين له، ويبدو اعتراض العامل على نقله من قسمه وعمله اللذين ألفهما إلى قسم وعمل جديدين أو من جماعة عمله إلى جماعة أخرى من الغرباء – يبدو هذا الاعتراض غير منطقي وسخيف من وجهة نظرية التنظيم.

ويتألف سلم التدرج الصناعي، كما وصفناه، من كثير من ممثلي السلطة ابتداء من رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس، والرئيس المساعد، والمديرين، ورؤساء الأقسام، والملاحظين، حتى العمال، وباستثناء ممثلي القمة والقاعدة، يكون لكل شخص رئيس، ويكون هو بدوره رئيسا لآخرين، ويكون له عمل محدودو بدرجة أو بأخرى ويكون مسئولا أما شخص ما عن أداء هذا العمل، ويمثل نظام السلطة هذا، الذي يعرف باسم "تنظيم التسلسل" تقسيماً أساسياً في بناء العمل، ومن الواضح أنه كلما ازداد عدد المستويات في البناء، كلما كبر "البعد الاجتماعي" بين الأفراد في أجزاء الشركة المختلفة، فالمدير الأول لا يعرف في الغالب كثيراً عما يجري في الورش (على الرغم من أن كثيراً من المديرين يخدعون أنفسهم بالاعتقاد بأنهم يعرفون الكثير)، ومن الطبيعي أن المدير لا يحتاج إلى معرفة التفاصيل الفنية لما يجرى في الورش، مادامت وظيفته هي الاهتمام برسم السياسة والموضوعات العامة، هذه تترجم إلى عبارات أكثر تجسيماً بمرورها إلى أسفل الخط، حتى يأمر العامل في النهاية أن يقطع شريطاً معيناً من المعدن إلى قطع من حجم معين، ولكن على الرغم من إن المعرفة بالتفاصيل الفنية غير ضرورية، فقد أصبح من المتفق عليه عموماً، طالما أنه يجب على الإدارة أن تهتم بتآزر أوجه النشاط الإنساني، أن إدراك

المدير للاتجاهات الانفعالية للأشخاص الذين يقعون تحت رئاسته جزء جوهري من وظيفته.

وبالرغم من أن "تنظيم التسلسل" هو أوضح جزء من البناء الاجتماعي للمصنع، إلا أنه ليس الجزء الوحيد، فهناك بناءان آخران وهما مهمان لأنهما مصدران للصراع داخل المصنع، ونعني بهما "التنظيم الوظيفي"، وتنظيم الهيئة، وكما يقوم بناء التسلسل على السلطة، يقوم البناء الوظيفي على نوع العمل، ويقوم بناء الهيئة على التخصص، وعلى الرغم من أن بناء التسلسل يقوم إلى حد معين على وظائف مختلفة، إلا أنه من السهل أن نرى أن كثيراً من الأشخاص الذين في مستوى رسمي واحد من السلطة يقومون، في الحقيقة، بأنواع مختلفة من العمل، وتعتمد الطريقة التي تقسم بها العملية الكلية للتصنيع، أو التجميع، أو التعبئة.. الخ، على آراء الأشخاص ذوي السلطة عن درجة كفاية أنماط التقسيم الفرعي، وعلى ذلك فقد يتقرر صناعة كل جزء منفصل من السلعة الكاملة في قسم خاص، أو تقسم الأقسام حسب عمليات خاصة مثل التعبئة، التثقيب، أو التشكيل ؛ فهذا التنظيم الوظيفي يعتمد، إذاً، على التقسيم الفرعي للعمل داخل المصنع، وتقع أهميته في حقيقة أنه أكثر غموضاً من البناء القائم على السلطة الخالصة.

وغالباً ما تنشأ، بسبب ذلك، اختلافات في الرأي بين الأقسام المختلفة حول من يستحق الأفضلية أو من يكون عمله أكثر أهمية من غيره، فعمال قسم التجميع يميلون إلى التقليل من شأن عمال قسم التصنيع والعكس، على الرغم من أن كلاً الفريقين في مستوى واحد من خط التدرج الهرمي، وقد حدث، على سبيل المثال، في مصنع معين بلندن أن هدد الإهمال بالإضراب لإحداث تغيرات في غرفة استبدال الملابس التي كان يستعملها عمال قسم التعبئة جعلت من الضروري أن يشترك عمال قسمي التصنيع والتعبئة في بعض الأحيان في استعمال نفس الغرفة، وقد يبدو مبلغ الحنق الذي ظهر في هذه المناسبة للمشاهد الخارجي غير متناسب مع السبب،

ولكن الحقيقة كانت أن عمال قسم التصنيع كانوا يعتبرون أنفسهم أعلى في المكانة بكثير من عمال قسم التعبئة، وقد آذى شعور كلتا الجماعتين افترض أن مكانتهم متساوية بحيث يتوقع منهم أن يستعملوا حجرة ملابس واحدة دون فقد أي من الجانبين لاحترامه وسموه، ويوضح هذا الحادث، مرة أخرى، الأهمية التي يضيفها العمال على المكانة في الصناعة، تلك الأهمية التي تتجاهلها نظرية التنظيم الرسمي في مضمونها، والتي لا تستطيع أن ترى المكانة إلا على أساس خط التدرج الهرمي، وهناك، كما سنرى، أسباب أخرى كثيرة تؤدى إلى حدوث الاحتكاك بين الأقسام التي تؤدي وظائف مختلفة في المصنع – مثل عدم تساوى سرعة العمل بين ورشة وأخرى (ويسمى ذلك عادة أعناق الزجاجات).

والمشكلة الأخيرة لبناء العمل هي ما يعرف "بتنظيم الهيئة وهي مشكلة الكيفية والمكان اللذين يجب أن يتكامل بها الأخصائي مع الكل، فالصناعة الحديثة تستخدم عدداً كبيراً متزايداً من الأخصائيين الذين يقعون في الغالب في إحدى الفئتين التاليتين:

(1) أخصائيون مرتبطون بعملية الإنتاج ووظيفتهم أن يترجموا سياسة الرئيس إلى عبارات ملموسة، وهؤلاء في الواقع يكونون مستشارين للرؤساء، فمثلاً يسأل كبير المهندسين أو واضع التصميمات في مصنع للموتورات، أو الكيميائي أو البكترويولوجي في مصنع للطعام، عما إذا كانت السياسة المقترحة ممكنة التنفيذ، وإذا كانت كذلك فكيف تنفذ.

(2) أخصائيون ليس لهم اتصال مباشر بالإنتاج مثل الطبيب، الخبراء القضائيون والماليون، المختصون بالبحوث.. الخ.

ويمثل جميع الأخصائيين والفنيين جزءاً من "تنظيم الهيئة"، وطالما أن وظائفهم استشارية خالصة فليس لهم، في النظرية، سلطة في "تنظيم التسلسل"، ومع ذلك فهم يدخلون حتماً في تنظيم التسلسل بطريقة ما، ويصف مور في كتابه

Industrial relations and The Social Order الطرق الثلاث الممكنة لذلك:

(1) أن تكون وظيفتهم استشارية بحته.

أ. إما أن يوضع كل أخصائي في علاقة "أفقية" في مستوى ما يرى أنه أكثر نفعاً به (كأن يوضع مثلا في مستوى مدير يحتاج لنصائحه أكثر من غيره. أو

ب. يوضع الأخصائيون تحت رئاسة واحد من كبار المسئولين أو أكثر (فمثلاً قد يكون أحد المديرين عن شئون المستخدمين، ويوجد تحت رئاسته رئيس قسم المستخدمين، هيئة تحقيق الرفاهية، طبيب، وقد يكون مدير آخر مسئولا عن النواحي المالية ويوجد تحت رئاسته المحاسبون، حافظوا الوثائق.. الخ).

(2) أن يتكاملوا مباشرة مع تنظيم التسلسل.

وفي هذه الحالة يكون جميع المديرين من الأخصائيين ويكون لهم مكاناً في خط التسلسل، ولكن سلطتهم تكون مقصورة على مجالهم (وفي هذه الحالة يسمون "الإدارة الوظيفية" على حد تعبير فردريك ونسلور تايلور)، وعلى ذلك فقد يكون العامل تحت رئاسة عدة مديرين يختص كل منهم بجانب معين من عمله، وللتكامل المباشر، في صورته الخالصة، مصاعب من حيث تحقيق التآزر، وهذه الطريقة نادرة.

(3) إدماج الطريقتين معاً.

وهذه الطريقة أكثر شيوعاً، فبعض الأخصائيين يستخدمون في وظيفة استشارية بحته، ويكونون على علاقة بالرئيس وخارج تنظيم التسلسل، ويعمل

آخرون كمديرين داخل تنظيم التسلسل، حيث يشرفون على قسم معين، وفي نفس الوقت يقدمون إشاداتهم في أي مكان داخل محيط اختصاصهم.

وهناك نواحي ضعف معينة في نظرية التنظيم الرسمي، توشك بطبيعتها أن تزول، ومن هذه النواحي اثنان لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر تماماً، ويمكن وضعها تحت عنوانين منفصلين: مشكلات التآزر، والمشكلات الإنسانية اللذان تتجاهلهما نظرية التنظيم الرسمي، وتحقيق التآزر يكون دائماً، بطبيعة الحال، صعباً في بناء معقد كالمصنع الحديث، وكلما كبر المصنع أو الشركة، كلما ازدادت هذه الصعوبة، ومشكلة التآزر، ومشكلة اتصال إلى حد كبير، فلا يمكن أن يكون هناك مجهود متآزر بدون اتصال كاف، ويمكن تعريف "الاتصال" بأنه "قدرة فرد (أو جماعة) على نقل مشاعره لشخص آخر (أو جماعة أخرى)"، وقد ازداد اهتمام السيكولوجيين الاجتماعيين في الأزمنة الحديثة بهذه المشكلة، فإلتون مايو، مثلاً، يقول: "أعتقد أن الدراسة الاجتماعية يجب أن تبدأ بملاحظة دقيقة لما يسمى بالاتصال، فهذه المشكلة، بدون شك، هي نقطة الضعف الظاهرة التي تواجه الحضارة اليوم"، (كتاب The Social Problems of Industrial Civiliastion)، ومع أن هناك أسباباً كثيرة لضعف الاتصال، إلا أننا سنتناول الآن تلك الأسباب المتعلقة بالتنظيم الرسمي وبناء الصناعة الحديثة والتي قد يمكن تصنيفها على أنها أوجه نقص راجعة إلى الزمان، والمكان، والتقسيمات الطبيعية للبناء، ويحدث ضعف الاتصال الراجع إلى عامل الزمن، في الغالب، في المصانع التي تتبع نظام النوبات، فكثيراً ما ينشأ التوتر لأن أفراد النوبة الرئيسية يعتبرون نوبتهم، وهم على حق، أكثر النوبات أهمية، فهم "صانعو النقود"، بينما يقوم أفراد النوبات الأخرى بمجرد تشغيل الماكينات حتى تتوقف وذلك لخفض النفقات، وعندما ينطلق صوت الصفارة أو يدق الجرس مؤذناً بانتهاء العمل، ينطلق معظم العمال مسرعين إلى بيوتهم، ولا يكون هناك وقت لمجرد تبادل الآراء أو الحديث، وإذا استثنينا مسألة السمعة فإن الاتصال الاجتماعي للعمال بعضهم ببعض يكون نادراً أو لا يوجد على الإطلاق، ويكونون معرضين لاتخاذ اتجاه "بلامبالاة" نحو مشكلات زملائهم الذين لا

يقابلونهم أبداً إلا خلال الدقائق القليلة التي تتداخل فيها النوبات، وفي هذه الظروف قد تنشأ دائرة مفرغة من المضايقات وقد توجد محاولات ماهرة لتأجيل النظر في المشكلات أو حتى خلقها لتحلها النوبة التالية.

وبالطبع قد ينشأ نفس النوع من المشكلات داخل نفس النوبة بين الأقسام المختلفة لفرق العمل، ومادام العمل جمعيه مرتبطاً بجدول زمني محدد، فقد تنشأ متاعب كثيرة إذا فشلت جماعة ما في إمداد أخرى بالمواد التي تحتاجها في الوقت المحدد لذلك، وعندما يحدث ذلك يضطرب توازن السرعة بين الجماعتين بحيث يتدفق إنتاج أحداهما على الأخرى دون أن تستطيع ملاحقته، وهذه الحالة تسمى "بأعناق الزجاجات".

وقد يؤدي التقسيم المكاني إلى نتائج مماثلة، فقد تكون الوحدات المختلفة لتنظيم ما منعزلة إلى حد كبير وهي في منطقة واحدة، أو تكون، كما هي الحال في الشركات الكبيرة، مشتتة في جميع مناطق المدينة وغالباً ما تؤدي هذه العزلة المكانية والزمنية إلى الموقف السابق وصفه والذي يظن فيه كل قسم أنه أهم الأقسام وأن مشكلاته أكثر إلحاحاً وتحتاج إلى حل أسرع من مشكلات أي قسم آخر.

وعلى وجه العموم، فكلما أزداد البعد المكاني بين وحدات التنظيم، كلما ازدادت الصعوبة في تحقيق النشاط المتآزر، وغالباً ما يؤدي البعد المكاني إلى بعد اجتماعي، ولسنا بحاجه إلى القول بأن العلاقات المكانية الوثيقة بين الوحدات وبعضها لا تخلق، في حد ذاتها اتصالات طيبة وعلاقات مرضية، ولكنها على الأقل تيسر ذلك، فمن الواضح أن العزلة الفيريقية تقلل من هذه الإمكانية.

وينشأ النمط الثالث من الفشل في الاتصال عندما تفشل جماعات العمل في تحقيق التآزر بين أوجه نشاطها لأسباب أخرى غير عاملي المكان والزمن، ويحدث مثل هذا الفشل في الغالب بين ما يصفه ميلر وفورم بالأقسام "الطبيعية" للبناء، أي بين الوحدات المنفصلة وظيفياً مثل الفروع والأقسام، أو بين تنظيمي التسلسل والهيئة،

أو الأقسام والفروع المختلفة التي تكون في مستوى أفقي واحد، وعلى وجه العموم فإن تآزر الوحدات التي تقوم بعمل متشابه يكون أسهل من تآزر الوحدات التي تؤدي وظائف مختلفة اختلافاً كبيراً، وعلى ذلك، فمن السهل أن نرى السبب في نشأة الاحتكاكات بين المستويات المختلفة من تنظيم التسلسل، طالما أن الوظائف في هذه الحالة تختلف اختلافاً كبيراً بحيث يكون من الصعوبة بمكان على أعضاء أحد المستويات أن يقدروا ما تحاول المستويات الأخرى عمله، وقد ذكرنا، بهذا الصدد، الموقف الحرج الذي يقف الملاحظ حين يتعرض لضغط من أعلى لزيادة الإنتاج، ولضغط آخر مساو من أسفل ليتفهم وجهة نظر الرجال الذين يرأسهم ويحتفظ بإخلاصهم، وفي مثل هذه الظروف يكون الملاحظ رجلاً ذا "عقل مشتت"، معرضاً لأن يتصرف بطرق تبدو أحياناً متذبذبة، "ويعتمد ما يشعر به الملاحظ وكيفية تصرفه على ما إذا كان ينظر إلى أعلى أو إلى أسفل البناء، ولا تبدو له الطرق المختلفة التي يتصرف بها متناقضة أو غير معقولة، ومع ذلك فإن هذا التناقض يؤدي إلى تصدع البناء"، (ميلر وفورم)، ولكن ليست هذه بالمشكلة الوحيدة، فهناك اختلافات "أفقية" في المصالح، سواء بين مصلحة ملاحظ بمثابة رئيس القسم، وبين مصالح غيره من الملاحظين، أو بين مصالح بعض رؤساء الأقسام ومصالح غيرهم من رؤساء الأقسام الأخرى، وأساس هذا الاختلاف في المصالح هو أن كل قسم أو فرع أو جزء يتعرض لضغط تفرضه عليه الإدارة العليا من ناحية، والرغبة في السمعة الشخصية من ناحية أخرى، لكي ينتج إنتاجاً طيباً، فكل يحاول أن يعطى انطباعاً لمن هم في القمة عن كفايته وارتفاع مستوى إنتاجه، ولكن ذلك يعتمد على التعاون الوثيق مع أقسام وفروع وأجزاء أخرى، فكيف يوفقون بين الاتجاهات التلقائية للتنافس وبين التعاون؟، إن رئيس أحد الأقسام الذي لا يرد إليه شغل كاف من قسم آخر، سوف يشعر بطبيعة الحال بالغيظ لأنه قد يؤاخذ على نقص كفايته بسبب مشكلة خارجة عن إرادته، وربما تشاجر مع رئيس القسم الذي يشعر بأنه مقصر في عمله، وقد يلقى اللوم على هذا القسم لا في هذا الموقف الخاص الذي وصفناه فحسب ولكن في مناسبة أخرى يكون الخطأ فيها راجعاً إلى عدم كفايته هو نفسه، ومن

الواضح أن مثل هذا الجو لا يشجع على ارتفاع الروح المعنوية بالمصنع، ولكن هناك حالة أخرى قد تؤثر فيها الرغبة الطبيعية لاكتساب الثناء، عندما تزداد بدرجة كبيرة جداً نتيجة للتنافس الذي يسود الصناعة، تأثيراً سيئاً على الاتصال المجدي، فالرغبة في إعطاء انطباع جيد قد تؤدي إلى تحريف المعلومات الصاعدة إلى أعلى، فالإدارة تخبر دائماً بأن كل شيء يسير حسب الخطة (وذلك ما تود الإدارة أن تسمعه دائماً)، وعندما تحدث أخطاء تبذل المحاولات "لتغطيتها" على أمل أن تصلح قبل اكتشافها، كما أن الأوامر المارة إلى أسفل قد تحرف أيضاً، إلا إن ذلك يحدث بطريقة مختلفة – فقد تتضمن عملية إعادة الصياغة، أي إيضاح قرارات المسئولين العامة لكي يفهمها العمال، أخطاء، أو تأخيراً، أو حذفاً، "وبمثل هذه الطرق يعمل كل شخص في أعلى وأسفل خط التسلسل كمرشح أو غربال وبذلك قد لا يمثل ما يصل إلى الطرف الآخر سوى قسط ضئيل من حقيقة الأمور الواقعية، وخاصة في حالة مرور المعلومات إلى أعلى التنظيم.

والمشكلات التي ترجع إلى الصراع بين تنظيم الهيئة وتنظيم التسلسل، أي بين الإدارة ومختلف الأخصائيين داخل التنظيم، كثيرة الوقوع، وأسباب مثل هذا الصراع واضحة لدرجة أننا لا نحتاج إلى الحديث عنها كثيراً، فالرجل "العملي" (وجميع المديرين يفخرون بأنهم من هذه الفئة)، يشك بطبيعته في الأخصائي، الذي يرى أنه نظري إلى حد كبير، وأن معرفته وتفكيره محدودان بمجال تخصصه، وتنقصه الواقعية، والمديرون الذين من المدرسة القديمة والذين نشأوا في ظروف كان الأخصائيون فيها أقل ندرة مما هم الآن، يشعرون في الغالب بأن الأمور كانت تسير سيراً حسناً في الماضي بدون مثل هذه التعقيدات، وربما كان من الأمور الواقعية تماماً شعور الغيرة من الذين يستطيعون السير في وظيفتهم لأن لديهم مؤهلات فنية، بينما على الآخرين كما يفترض أن "ينصهروا في بوتقة الخبرة العملية" ويجتهدوا أنفسهم في العمل من أجل وظيفتهم، وتنظيم الهيئة ينقصه التكامل التام، نسبياً، مادام لا يوجد اتصال مباشر بين الأخصائيين في المجالات المختلفة، ومثل هذا الموقف مضافاً إلى العوامل الأخرى التي ذكرناها يخلق شعوراً بعدم الآمن

وميلا دائماً للتحفز للدفاع، ويميل الأخصائيون إلى الشعور بأنهم لابد أن يحققوا ذاتهم، ويثبتوا أن عملهم جوهري، ويدأبوا على العمل التوسيع مجاله، فمدير المستخدمين مثلاً يحاول أن يبين إن التدريب والاختيار السيئين هما أساس كل المتاعب، ويعزو الطبيب السبب إلى عدم تقبل الإرشاد الطبي، ويؤكد قسم البحوث الهندسية أن نفس المشكلة ترجع إلى عدم استخدام الطرق والخطط الحديثة في الورش، وما دامت كل هذه التأكيدات تتضمن انتقادات لتنظيم التسلسل، فيمكن إذاً أن يوجد مزيد من الأسباب لكراهية الأخصائي.

وأخيراً يجب أن نشير إلى الصراع الذي يرجع إلى الفروق الثقافية والاجتماعية، ويميل معتنقوا نظرية الغوغاء بوجه خاص إلى تجاهل اختلاف جنسيات، وأديان، وطبقات المستخدمين، ولا يجب بالطبع أن يؤخذ هذا على أننا نعني أن يصبح أي مستخدم ضحية معتقداته الدينية أو السياسية أو أصله القومي أو الطبقي، ولكن المهم هو إدراك حقيقة وجود مثل هذه المشكلة، فمثلاً يوجد كثير من العمال الإيطاليين أو البولنديين يعملون في الصناعة لا لأن المديرين أناس مستنيرون يرون أن للشخص حرية العمل بصرف النظر عن جنسيته، ولكن لأنهم لا يبالون مطلقاً بهذه المسألة ويفترضون أن زوجاً من الأيدي لا يفترق عن غيره بصرف النظر عن صاحبه، ولكن المصنع أو المجتمع، كما رأينا، ليس مجموعة من الأفراد المنفصلين (على الرغم من أن ارتقاء الصناعة الحديثة ينجح إلى جعله كذلك)، ولكنه نمط متكامل من جماعات العمل الأولية، ومن الواضح، والأمر كذلك، إن وجود أناس يتحدثون بلغات مختلفة، ولهم اتجاهات مختلفة تماماً، سوف يكون له تأثير بالغ في البناء الاجتماعي للمصنع، وسوف يؤثر على سهولة الاتصال داخله، وكقاعدة عامة يرفض أصحاب الأعمال أن يروا وجود أية مشكلة كهذه، وبدلا من أن يصبح العمال الأجانب متكاملين في بناء المؤسسة فإنهم يكونون تكتلاً عسر الهضم قد يؤدي إلى كثير من النوايا السيئة ويضر بتآزر العمل، وبدلاً من أن يجد الغريب السيئ الحظ نفسه في موقف ربما ساعده على الاندماج في المجتمع الذي اختار العيش فيه، يجد نفسه سريعاً وقد نشأت لديه الاتجاهات الملازمة للأقليات

القومية أو الدينية في كل بقاع العالم، وعندما يجد أنه غير متقبل من المجتمع قد يصبح حانقاً، ويلجأ إلى أساليب ملتوية لكسب العيش، أو يصبح جانحاً.

ومن العبث أن نتظاهر بإمكان سهولة حل هذه المشكلة، ولكن الحل يمكن أن يوجد في الصناعة أكثر من غيرها من مجالات المجتمع، ففيها يمكن مساعدة العامل على أن يجد لنفسه مكاناً في المجتمع جديد، وبدلاً من عمل ذلك، تضخم الصناعة الأمر، كما نرى في مشكلات الاتجاهات المضادة للأيرلنديين في مدن مثل جلاسجو، وليفربول، ومشكلات الاتجاهات المضادة للزنوج في ولايات معنية بأمريكا، والتي ترجع إلى حد كبير إلى استخدام الأيرلنديين والزنوج لرخص أجورهم، ويمكن رؤية الفشل في فهم مشكلتي الدين والقومية مرة أخرى في الدهشة وقلة الصبر اللذين يبديان تجاه عمال المناجم عندما يرفضون تدفق الإيطاليين لزيادة القوى العاملة في مناجم الفحم، وقد يكون عمال المناجم غير مستنيرين في اتجاههم، ولكن أي عالم اجتماعي أو حتى أي إنسان مفكر يستطيع أن يرى سخف افتراض أن كل ما يلزم هو أخذ عدد من الرجال من بلد معين وتفريغهم في بلد آخر يختلف تماماً الاختلاف عن بلدهم الأصلي، وتركهم ببساطة ليجدوا حلا لمشكلاتهم بأنفسهم، وأن أي جماعة من الأفراد الذين يختلفون في ناحية ما عن أعضاء مجتمع ثابت سوف يكونون عرضه لإحداث تفكك اجتماعي عندما يدخلون به بدون عمل الترتيبات السابقة اللازمة لاستقبالهم في هذا المجتمع، وهناك بعض الدلائل على وجوب الحد من عدد العمال الأجانب عندما يكون استخدامهم ضرورياً بحيث لا يتجاوز 10٪ من المجموع وتقسيمهم وتوزيعهم على معظم الجماعات المختلفة في المؤسسة، وبهذه الطريقة يمكن مساعدتهم على الاندماج في المجتمع وتجنب خلق جماعات كاملة من الأجانب لا يمكنها التكامل في البناء الاجتماعي.

وترتبط المشكلات المتعلقة بنقص الاتصال ارتباطاً بنقطة الضعف الثانية للتنظيم الرسمي – وهي أنه يميل بطبيعته إلى تجاهل عوامل انفعالية معينة في السلوك الإنساني.

فلما كان هذا موضوعاً بدقة لكي يكون منطقياً ولكي يقلل من العامل الإنساني، فإنه يكون عرضة للاضطراب عندما يواجه بالجوانب غير المنطقية والانفعالية للحياة الصناعية، ولما كان موضوعاً ليتعامل مع الأشياء التي يمكن التنبؤ بها، والروتينية والتقليدية؛ فإن يتخبط عندما يواجه بما لا يمكن التنبؤ به، وما ليس عادياً، وما ليس منطقياً، وليس من المعقول أن يمكن إغفال التنظيم الرسمي فهو، على العكس، حتمي وجوهري، ولكن مع أنه لا يمكن فهم أي مصنع بدون معرفة تنظيمه الرسمي، فمن المستحيل تماماً فهمه على هذا الأساس فقط! ويمكن اكتشاف سبب ذلك سريعاً، فأهم متغير في تخطيط التنظيم غير موجود، وهو الناس، فالتنظيم التقليدي يعتبر الناس الذين يشغلون الوظائف أو المراكز المختلفة أشياء ثابتة غير متغيرة، وهو يفترض أن جميع العمال في أي مؤسسة أفراد مفككون غير متصلين، أو أن علاقاتهم هي التي يحددها التخطيط فقط"، (مبيلر وفورم)، ومادامت هذه الافتراضات زائفة كما رأينا فإن أي استنتاجات تبنى عليها تكون زائفة كذلك، ولا يحتمل أن يكون لها أي نصيب من النجاح في التطبيق.

وعلى الرغم من أن الصناعة تقوم على أيديولوجية تشيد بفضائل التنافس، فإن كل مؤسسة تدرك إن عاجلا أو آجلا أن التنافس البحت لا ينتج النتيجة المرجوة، ويحاول المديرون أن ينشروا أسس الولاء في مؤسساتهم، ولكن أين ينتهي الولاء ويبدأ التقدم بالمصالح الشخصية – ذلك ما لم يتضح أبداً، وتكون النتيجة مجموعة من الاتجاهات المتصارعة تنتهي بأن تجعل كل شخص يقع في حيرة، وتلعب دوراً ليس صغيراً في زيادة نسبة حدوث المرض النفسي والتعاسة الشخصية في المجتمع الصناعي، "إن التعاون والتنافس، والشعور بالجماعة والفردية، الولاء والحراك ليس من الضروري أن يكونا متعارضين، ومن الممكن تماماً أن ينتج مثل هذا الجو مشاعر عدم الأمن أكثر من أن يؤدي إلى إيجاد فريق عمل متماسك وروح معنوية عالية، فعندما يشعر العامل بأن أحد مساعديه أو زملائه قد يهدد مركزه فإن عدم الثقة والشك يملآن نفسه، وبدلا من تنمية جو من التعاون التلقائي الحر ينتج هذا النظام بناء من المتناقضات العجيبة"، (ميلر وفورم).

نستنتج من ذلك إذاً أن لهذا الجو في المصنع تأثيراً حتمياً على اتجاهات وسلوك المستخدم الفرد ولكن من الواضح أن درجة الشعور التنافسي في صناعة ما ترتبط ارتباطاً مباشراً بالاتجاه الذي تتخذه المؤسسات تجاه السوق، فتلك الصناعات التي تتعرض لتنافس شديد والتي للوقت والنقود فيها أهمية حيوية يسودها في الغالب إحساس طاغ بعدم الأمن، وليست المشكلة مجرد نقص في النقود (لأنه من الممكن تماماً كما رأينا تبنى اتجاه إنساني نحو المستخدمين دون نفقات مالية كبيرة)، ولكن المشكلة الأساسية هي أنه ليس لدى الإدارة في مثل هذه المؤسسات كثير من الوقت لإنفاقه في نواحي غير المسائل الفنية ويشير كونستانس ريفيلي، وجون وينجتون في كتابهما Democracy and Industry إلى أن ما تريده الإدارات هو هيئة من الفنيين يحاولون بقدر المستطاع أن يستأصلوا العنصر الشخصي، والحاجة إلى المهارة والفكر من جانب العامل، بحيث يصبح في النهاية أوتوماتيكياً، فلابد أن يوجد مستخدمون لا يضايقهم العمل التكراري الممل، ويكون لديهم من الذكاء ما يكفي لتنفيذ الأوامر التي تصدر إليهم بحذافيرها، ويكونون من الغباء بحيث لا يصبحون مثيرين للشغب والمتاعب، ويتسيب الخوف من البطالة والملل وقلة الاهتمام بالعمل وعدم وجود الوقت الكافي لدى الإدارة لتهتم بالجانب الاجتماعي من حياة المصنع – يتسبب ذلك كله في جعل تفكير العمال في المجتمع القائم على التنافس منصباً على المكافآت المالية أكثر منه في أية ظروف أخرى، وعلى أية حال فليست هناك بواعث أخرى ممكنة في عمل من هذا النوع، ولذا فإن برامج المكافآت التشجيعية تصمم دائماً لتشجيع العامل على بذل مجهود أكير، وتؤدي الحاجة إلى زيادة الإنتاج إلى الضغط على المستويات التي في أسفل التدرج، وأكثر من يشعر بهذا الضغط هو الشمرف الذي عليه أن ينقل مطالب الإدارة العليا للعمال، ومادام توفير الوقت بعد من أهم العناصر في الصناعة التنافسية فإن المشرف يميل إلى أن يصبح نظامياً متعنتاً يعتمد على السلطة في جعل أوامره مطاعة، والقائد الجيد يحتاج إلى وقت للاستفسار والمناقشة ولكن، في ظروف كتلك التي وصفناها، يكون على المشرف أن يعتمد إلى حد كبير على قرارات خاطفة، والرجل

الذي يختار اختياراً آلياً لكي يكون مشرفاً يكون من النوع النشيط الشديد، سريع العمل، ويجب ألا تعرقله المصاعب الهينة وأن ينهي ما يوكل إليه من أعمال بأي شكل، ويلخص ريفلي ووينتجتون الموقف كما يلي: "يتحول التنافس في الصناعة إلى صراع للحصول على أكير إنتاج من مؤسسة تتطلب أدنى حد من المهارة لإدارتها، هما: إعداد مؤسسة يمكن إدارتها بأدنى حد من المهارة، وتهيئة قوة عاملة تستطيع إدارة هذه المؤسسة بأقصى حد ممكن من طاقتها، يتبع ذلك أن التنظيم الداخلي للمصنع، وحياة الناس الذين يعملون فيه، سوف يتحكم فيهما الإلحاح النسبي للحاجة إلى تحقيق هاتين الغايتين(".

والتنافس الحر لا يحتمل طويلاً من نواح كثيرة، من كل من صاحب المصنع والمستخدم، وهناك لهذا السبب ميل قوي لتكوين تكتلات للوصول إلى تجميع المصالح الفردية في يد واحدة ولإحداث حالة يصفها عالم الاقتصاد "بالتنافس الناقص"، ويجب علينا الآن أن نعرض لتأثير هذه الحالة على ظروف العمال، فأولا، لا تعود المؤسسة الكبيرة مضطرة إلى استغلال كل مليم وكل دقيقة، وتتحرر الغدارة بحيث تصبح قادرة على الاهتمام بمسائل أخرى غير الصراع الخالص من أجل البقاء، والحقيقة أن معظم البحوث عن مشكلات الصناعة الإنسانية وغيرها قد أجريت في مثل هذه المؤسسات، وتكونت بها جمعيات العمال، وأصبح من الممكن مساعدة العمال عند المرض، وتقديم معاشات لهم، وعمل برامج للرفاهية (بكل ما في الهدفين من معان حسنة وسيئة)، ورعايتهم طبياً، وأصبح العمال يجدون في الغالب عملا مستمراً، ويؤدي الشعور الزائد بالأمن الناجم عن هذه الظروف إلى اجتذاب نمط أفضل وأكثر تحملا للمسؤولية من المستخدمين، وينعكس ذلك بدورة في وجود مستويات أعلى من الإدارة، وعلى ذلك فلدى المؤسسة التي يسود فيها تجميع مصالح الأفراد في أيد واحدة فرص كثيرة من عدة نواح لحل المشكلات الإنسانية للصناعة (سواء كانت تستغلها أم لا)، لا تتوفر في الشركات الصغيرة التي يسود بينها تنافس شديد، وهناك بالطبع، كثير من الشركات الصغيرة التي يقل فيها أثر المنافسة والتي توفق في حل مشكلاتها مثل المؤسسات ذات نظام تجميع المصالح

الفردية، ومع ذلك فمن المهم أن يدرك السيكولوجي أنه من الممكن تبسيط المشكلات الصناعية جداً وأن الضغط الاقتصادي يكون مهماً في الغالب في تحديد الاتجاه والظروف بقدر أهمية أي عامل آخر يمكن تغييره مباشرة داخل المؤسسة.

والعيب الرئيسي للمؤسسة ذات نظام المصالح الفردية المتجمعة، الذي يشار إليه دائماً، هو طبيعتها اللاشخصية، وصعوبة الاتصال الناتج مباشرة عن كبر حجمها، وتمتاز الشركة الصغيرة، في مقابل هذا العيب، بأن مشكلات الاتصال بها أقل حدة وبأن العلاقة المباشرة بين المستخدمين والإدارة تجعل حل الصراعات أسهل، ولكن عندما نسمع المقارنة بين المؤسسة الكبيرة ذات النظام التجمعي في أيامنا هذه والشركة الصغيرة، تلك المقارنة التي لا تكون في صالح المؤسسة الكبيرة — ندرك أن الشركة الصغيرة الآن تشبه إلى حد قليل جداً المؤسسة الأسرية التي كانت موجودة منذ خمسين سنة مضت أو أكثر، والتي يضعها الناقد في ذهنه حين يقارن بين الاثنين، وقد كان المالك في المؤسسة الأسرية في الغالب هو المدير، والرئيس، والملاحظ في وقت واحد، وكان يعرف معظم رجاله بالاسم الأول لهم، وكان ينادي بدوره باسمه، وكان يهتم بأمورهم العائلية وحياتهم الخاصة، ولكن معظم ذلك انقضى الآن، وغير التنافس الحاد والإنتاج بالجملة الموقف تغييراً كبيراً، وقد قيل الكثير عن مشكلات الاتصال والأثر السيئ للنظام التجمعي في المؤسسات الكبيرة، سواء كانت خاصة أو تسيطر عليها الحكومة، على الروح الإنسانية لدرجة أنه أصبح ينسى أن هذه المشكلات قابلة للحل وأصبح ينظر إلى وجودها على أنه حتمي، فتجمع السلطة أو التأميمفي حد ذاتها لن يحلا مشكلات العلاقات الإنسانية، ومن الموفق أن نقول إنه على الرغم من إنهما قد يخلقان المشكلات في بعض النواحي، إلا أنهما يجعلان حلها في نواح أخرى أكثر سهولة ويسرا، وقد صرح إلتون مايو في خطاب له إلى مجلة تايمس بأن "التأميم الاقتصادي" والإشراف البعيد المسافة في الصناعة وغيرها من المجالات هما أساس لكثير من متاعبنا اليوم، وقد كتب يقول: "لقد وجد في المجتمعات الحرة لعدة سنوات ميل لا يقل عن ميل الجماعات المتحدة لإتباع نظام إشراف بعيد المسافة ليس على النظام السياسي فقط، وعندما كنت

أدرس التطورات الصناعية في الولايات المتحدة عام 1933 قلت بصدد المشكلات الغنسانية للحضارة الصناعية إن قادتنا السياسيين ينددون دائماً بالتوسع في نظام التأميم الاقتصادي، وعند مهاجمتهم، كما يحدث، فإنهم يجبرون على التصرف بطريقة تؤكد التأميم، فيوجهون اهتماماتهم إلى التسعيرة، التداول، مستوى الأسعار، وإلى أي شيء عدا اكتشاف الوسائل التي يمكن بواسطتها معالجة الطاقة الإنسانية للتعاون، وذلك يعود بنا مرة أخرى إلى مشكلة الإشراف البعيد المسافة، فكلما اتسعت مسافة الغشراف سواء في واشنجطون أو هوايت هول تكون النتيجة تأكيد التفكك في المستوى العمالي أكثر من إزالته، وهذا يؤثر على النقابات العمالية بدرجة ليست أقل من تأثيره على الحكومات، وقد رأينا منذ وقت قريب إضرابات في جريمثورب بين عمال المناجم، وفي ميناء لندن بين عمال الشحن، وأخيراً بين عمال الأوتوبيس في لندن، ومن الحقائق التي أثبتتها بحوث كثير من الأخصائيين أنه كلما ازدادت مسافة الإشراف كلما ازداد احتمال انتشار عدم الولاء بين العمال إلى حد كبير".

ونستطيع التأكيد بان الإشراف البعيد المسافة مرض تتعرض له المؤسسة ذات نظام تجميع المصالح الفردية على وجه الخصوص، ومن الواضح أنه يؤدي إلى الأعراض التي وصفها مايو في خطابة، ولكن ليس هناك ما يدعو لافتراض عدم إمكانية تجنبه، فعلى العكس يعطى مايو في نفس خطابه مثلا على كيفية ذلك، فهو يقول في جزء آخر منه:" لقد تلقيت في جامعة جيل تقريراً عن بحث في العلاقات الإنسانية في إحدى الصناعات، والتقرير عن شركة اتسعت اتساعاً كبيراً ولكنها زادت إمكانية الاتصال المباشر بين العمال الذين في القاعدة وبين أعلى المسئولين، وكان التوسع ناجحاً وسار على ما يرام بدون صعوبات، وبمعنى آخر، تحسن الاتصال المستمر المتبادل بين كبار المسئولين والعمال ".

وغالباً ما ينسى أن ما يطلق عليها البيروقراطية، دون أي تحيز في هذه التسمية، لا توجد فقط داخل الصناعات الكبيرة الخاصة أو المؤلمة، فميلر وفورم

يوردان قول أحد الرؤساء في الصناعة:" إن لدينا في الأعمال مركزية مثيلة للتي توجد في الحكومة ولكننا نسميها "نظاماً"، ومع ذلك ففي المؤسسات ذات نظام تجميع المصالح الفردية في هيئة يبدأ موقف في الظهور في المؤسسات الكبيرة، يكون فيه تفكير المسئولين على أساس ضمان الآمن والسلامة أكثر من أن يتخذوا أية خطوات إيجابية لمعالجة المشكلات التي تواجههم علاجاً بناءاً، فالمسئولون مجبرون على أن يلزموا أساليب محددة وأن يكونوا حذرين، يتبعون نظام أكثر من أن يكونوا متسرعين في التنفيذ، فإذا كان عدم اتخاذ قرار أسهل من اتخاذه وأقل عرضه للنقد فيما بعد فلن تتخذ أية قرارات، ويشير روبرت مرتون في مقال له عن "البناء المركزي والشخصية" (في كتاب (Kluckhorn and Murray) Personality in Nature, Society, and Culture) – يشير إلى أن الاهتمام بالنظام والثبات قد يؤدي إلى موقف يتحول فيه التمسك بإتباع القوانين، الذي يكون أساساً وسيلة، إلى غاية في حد ذاته، إذ تحدث العملية المعروفة "بإزاحة الأهداف" والتي تصبح بها القيمة المتخذة كأداة، قيمة غائية وقد أصبحت هذه النظرية العقيمة، الحذرة الكئيبة ظاهرة جداً في كثير من صناعاتنا المؤممة ؛ مثل محاولة طلاء جميع المركبات بلون واحد، وفي إدماج الأربعة الخطوط الرئيسية تحت أسم واحد في السكك الحديدية البريطانية.

وسوف لا يستثير مثل هذا المنهج اللاشخصي أي حماس من جانب العمال، الذين يفضلون شأنهم في ذلك شأن كل البشر في أي مكان، أن يكون أصدقاؤهم وأعداؤهم معرفين لهم شخصياً، ويشير تشامبرز إلى أن "الرجل العادي يحتاج إلى قائد يستطيع أن يحترمه ويعجب به ويشعر نحوه بولاء شخصي قائم على علاقات شخصية"، (ويجب أن نضيف أنه، عندما لا يكون للعامل قائد طيب يستطيع أن يحترمه ويعجب به، فيجب أن يجد قائداً سيئاً يستطيع أن يكرهه ويلومه على عدم راحته)، ولكن تشامبرز يسترسل في قوله "وسوف يكون للعامل في المستقبل نوعان من الرؤساء غير الشخصيين – الدولة، التي لا تعني، في الحقيقة، كثيراً بالنسبة لمعظم الناس واتحاد دافيس في مقال له عن "اتجاهات عمال البناء نحو العمل" (مجلة

Occupational Psychoogy عدد 20: 1948) انه في الأماكن التي يتعهد البناء فيها مقاولون أفراد، عبر 30 من العمال المستخدمين عن تأييدهم للإدارة، بينما في الأماكن التي كانت تتولاها السلطة المحلية، لم يعبر سوى 10٪ من العمال عن رضاهم عن الإدارة.

هذه المشكلات في الحقيقة ذات أهمية عظمى، على الرغم من أن العصبات السياسية تميل إلى خلط الصورة والمبالغة في تبسيطها، مما يوحى إما بأن المشكلات غير موجودة أو أنها يمكن أن تحل بالرجوع إلى "التنافس الحر" و"المؤسسة الخاصة"، وقد قلنا من قبل إن المؤسسة ذات نظام تجميع المصالح الفردية الكبيرة، سواء كانت خاصة أو تشرف عليها الدولة، سوف تستمر في الوجود ومن المحتمل أن يزيد انتشارها، ولذلك فكلما أسرعنا باكتشاف كيفية إدارتها بمهارة من وجهة نظر الرفاهية الإنسانية، كلما كان ذلك أفضل.

ومن الخطأ تماماً أن نفترض أن المركزية الجامدة توجد بوجه خاص في الصناعات الكبيرة جداً أو التي تسيطر عليها الحكومة، فهناك كثير من الصناعات ذات الملكية الخاصة وذات الحجم المتوسط وهي "مركزية" مثل أي صناعة تملكها الدولة، ومن ناحية أخرى فإن سلطة وادي التنيس وهي مؤسسة تابعة للدولة أقامتها حكومة الولايات المتحدة، أثبتت إنها مثال على كيفية أداء المؤسسي الديمقراطية التنظيم لوظيفتها – فلم يكن بها مركزية، وكانت سلطة اتخاذ القرارات موزعة إلى درجة كبيرة على الأشخاص العاملين بها.

وقد توصلت كثير من الشركات الكبيرة الخاصة، بدرجات متفاوتة، إلى تجنب أخطار المركزية الزائدة، ونقص الابتكار، وضعف الاتصال، وقد كانت شركة يونيلفر التي تملك ما يزيد على 600 مصنع موزعة في جميع أنحاء العالم، تتبع نظام اللامركزية بدرجة كافية تسمح لإدارة إحدى مصانعها في تورنتو بأن تستقل في وضع منهج للعمل في الحرب بالتعاون مع فرع محلي لنقابة العمال الكيمائيين الدولية، وكان نتيجة ذلك أن خفضت ساعات العمل من 48 ساعة في الأسبوع إلى

40 فقط، بينما ظلت تكاليف العمل وأجور العمال كما هي بالشركة، وقد اعتبر هوايت ذلك من أحسن الأمثلة على تعاون النقابة والإدارة، وقد وصف هذه الحالة بالتفصيل في مقال بعنوان 2 التعاون بين الإدارة والنقابة: مثال تورنتو، وقد كتب هوايت مقالا آخر شيقاً عن "الجماعات الصغيرة والمنظمات الكبيرة" نشر في كتاب Social Psychology، تأليف H. Rohrer Muzafer Sherif قارن فيه بين التدرجات الرأسية الضيقة ذات المستويات الكثيرة من السلطة، وبين التدرجات الأفقية العريضة ذات المستويات القليلة من السلطة لعدد كبير من الناس، فالأولى تنمو بشكل مباشر على الرغم من عجز لإدارة عن تحقيق التعاون ومحاولتها حل المشكلات التي خلقتها بتقديم حلقة أخرى في سلسلة الرئاسة، ممثلة في شخص آخر يلاحظ ويباشر، فمثلاً، كان بإحدى الشركات ملا يقل عن عشر وظائف بين مستوى العامل ومدير المصنع، وكثير من الوظائف حتى قمة الشركة، وكان بهذه الشركة 12.000 عامل، بينما كان بشركة Sears, Roebuck 11.0000 عامل، ولم يكن بها سوى أربعة مستويات بين الرئيس والعمال، والمنظمات التي بها كثير من الرؤساء في القمة تكون دائماً ذات كفاية أقل نسبياً، من كل من الناحيتين الاقتصادية والروح المعنوية للعمال، ويستنتج هوايت أن المسألة مسألة مركزية في مقابل لا مركزية، ويورد حديثاً لدافيد ليلينثال الذي كان رئيساً له يقول فيه:" إن الإدارة المركزية المتطرفة ليست، ببساطة، شيئاً مستحباً، وأكثر كفاية، وأكثر طواعية للإدارة، ففيها مخاطرة بالحرية، إن المركزية في رأس المال الوطني أو في المشروعات الصناعية تضخم دائماً من أهمية قصاصات الورق، مما يضعف إدراك الأمور الواقعية، إن الاحتفاظ بالعمق والفهم الإنساني في جو المركزية عمل وجد الكثيرون من ذوي القدرة والفهم المرهف أنه يكاد يكون مستحيلاً.

وينتج عن ذلك أن يؤثر البناء الكلي للشركة وتنظيمها على سلوك الأفراد والجماعات العامة بها، وكما أن أعمال الفرد لا يمكن فهمها إلا في إطار

علاقتها بالجماعة التي يعمل بها، كذلك لا يمكن فهم سلوك جماعة ما إلا في سياق الجماعة الكبرى التي تنتمي إليها.

"ولابد للسيكولوجي الاجتماعي الذي يدرس الجماعات الصغيرة أن يدرك تماماً مايدور في الأبنية الكبيرة، وإلا نسب إلى عوامل داخل الجماعة تأثيرات تفرض في الحقيقة على الجماعة من الخارج"، (هوايت W.F. White في كتاب Social Psychology of Crossroads).

الفصل الرابع

التنظيم غير الرسمي للعمل

التنظيم غير الرسمي للعمل

يمكن اعتبار جميع المنظمات الكبيرة مكونة من عدد من الجماعات الصغيرة، ويتباين عدد أفراد هذه الجماعات الصغيرة، إلا أنها تتراوح في المتوسط بين ثمانية وعشرة أفراد، والحقيقة التي تعين هذا العدد هي أن مشاكل الاتصال تتزايد كلما تزايد عدد أفراد الجماعة، ولما كان من المستحيل الإبقاء على جماعة أولية متماسكة إذا لم توجد علاقة مباشرة كافية، فإنها – أي الجماعة – تجنح – إلى التفكك أو الانقسام، بعد أن تكون قد بلغت حجماً خاصاً معيناً، وتشبه هذه العملية في جوانب كثيرة انقسام الخلية الذي يمكن ملاحظته تحت المجهر في أنسجة الحيوانات والنباتات.

وفي هذه الحالة أيضاً يزداد حجم الخلية حتى لا تعود عمليات البناء والهدم الداخلية بها قادرة على الاستمرار بالشكل المرضى، وعند بلوغ تلك المرحلة تنقسم إلى خليتين وليدتين، ويحتمل أن تنقسم جماعة تزيد عن عشرة أو اثني عشر شخصاً بصورة مماثلة، إذ لا يصبح ممكناً – إذا ما تجاوزت ذالك الحد – إقامة اتصالات مباشرة وثيقة بين جميع أعضائها، (فمن الملموس – كما يلاحظ جوردن روتاري تيلور أننا نجد غير التاريخ أن جماعات في مثل هذا العدد تماماً قد تشكلت في ظروف تستلزم روحاً معنوية عالية، كالحواريين الإثني عشر، وفريق الكريكيت المكون من احد عشر لاعباً، والخلية الشيوعية، والجماعة في الجيش... الخ) ولكن الجماعات التي تنشأ عن هذه العملية، إذا افترضنا أنها لا تريد أن تنفصل تماماً، لا تستطيع أن تواصل اتصالها، إلا بإقامة تنظيم آخر له وظائف تنفيذية، أي أنه لابد ألا يكون قادة الوحدات الجماعية أعضاء في وحداتهم العاملة فحسب، بل لابد أيضاً أن يتصل بعضهم ببعض ليكونوا وحدة تنفيذية تعمل كنوع من الجهاز العصبي في الإبقاء على الاتصال بين الجماعات المفردة، ويمكن كذلك ملاحظة هذه العملية في علم الأحياء "البيولوجي"، حين لا تعد الحيوانات أو النباتات وحيدة الخلية، ففي مرحلة معينة من تطورها لا تنقسم إلى خليتين، بل تتجمع الخلايا في مستعمرات مما

يتطلب جهازاً عصبياً حتى يستطيع مجموع الخلايا أن يؤدي وظيفته كمخلوق من وحدة مفردة، "ويبدو أن مساهمة تنظيمين في عمل واحد وفي وقت واحد هو الحقيقة الجوهرية في جميع المنظمات المركبة، أي أن المركب يصبح بهذا كلا عضوياً" (س. ى. برنارد) وعندما تخضع جميع الوحدات الجماعية التي تكون منظمة كبيرة، أغراضها لهدف مشترك، نستطيع أن نصف المنظمة بأنها حسنة التكامل، أما إذا نشب بين الوحدات صراع، أو حاول أن يسيطر بعضها على البعض الآخر، أو أن تجنح إلى الاستقلال عن المنظمة "الوالدة" "أو الأصلية"، وصفت الأمور بأن هناك ثمة إعراب عن اتجاه نحو الانقسام، وتمثل جميع الجماعات، أو تجمعات الجماعات توازناً بين التكامل والانفصال.

وعلى كل منظمة كبيرة أن تواجه نفس المشكلة: إذ لابد من السماح للوحدات الجماعية بالاحتفاظ بطابعها الفردي بقدر الإمكان، كما يجب من ناحية أخرى، إنقاص ذلك الطابع الفردي الذي يسمح للجميع بالعمل معاً نحو هدف مشترك.

إن الوحدات الجماعية الطبيعية الصغيرة السالف مناقشتها، هي ما سبق وصفه تحت اسم الجماعات "الأولية" أو "الجماعات المواجهة" بينما توصف "الأجسام" الكبيرة التي تؤدي داخلها وظائفها (كالمصنع – الاتحاد) باسم الجماعات "الثانوية" ويتبادل الأفراد الأعضاء في الأولى – الأولية – علاقاتهم في شبكة من العلاقات الشخصية يمكن أن تكون من أي نمط أو درجة، ولكن سواء كان هذا الشعور كراهية أو حباً أو لا مبالاة فإن لكل عضو اتجاهاً محدداً تحديداً تتفاوت درجاته نحو كل عضو آخر، أما الأخيرة – الثانوية، فهي أكثر من حيث الرسمية، ويحتمل أن يتعين اتجاه الأفراد الأعضاء نحو الجماعة الثانوية بمبلغ التقاء أهدافها جماعتهم الأولية أو تصارعها معها ويخبرنا إدمون بيرك أن "حب العصبة الصغيرة التي ننتمي إليها في المجتمع هو المبدأ الأول لأشكال الحب العامة"، وهو قول يتضمن في ثناياه أن جماع مشاعر الفرد العميقة تتبوأ مكانها داخل حدود الجماعات الأولية

التي يتمتع الفرد بعضويتها فإنه في الحقيقة لا يستطيع أن يحب أو يكره أو يستشعر أي انفعال آخر في أول الأمر نحو الدولة أو الجيش أو الكنيسة أو الهيئة الصناعية الكبيرة مثلا، فهي لا تستثير انفعالاته إلا بقدر ما يرى أن أهدافها تلتقي أو تصطدم مع أهداف جماعته الأولية.

ونتبين إذن أنه إذا ما أحس العامل أن مصالح شركته تصطدم مع مصالح جماعته الأولية "وهي في هذا المثال جماعة عمله" فإن أي قدر من الدعاية أو القول أو الترسل أو القهر لن يؤدي به إلى تنمية مشاعر الولاء نحو هذه الشركة.

ويبرز موقف مشابه لذلك في حجرة الـ Bank-wiring في مصانع هوثورن التي سلكت جماعة العمل فيها طريقها الخاص وتصرفت وفق معاييرها الاجتماعية الخاصة التي لم توافق مصالح المصنع ككل، ونجد أن الجماعة الأولية هي أداة المجتمع التي يكتسب الفرد عن طريقها القسط الأكبر من اتجاهاته وآرائه وأهدافه ومثله العليا كما أنها إحدى المصادر الأساسية للنظام والضبط الاجتماعي وعلى الرغم من أن الفرد يكتسب بعض اتجاهاته ومثله العليا حقيقة داخل الجماعة الأولية فإن البعض الآخر قد يأتي عن طريق ثقافته التي تحيطه أو الثقافات الأخرى المتفرعة عنها – إلا أن ذلك لا يفرض عليه ولا ننتقل إليه إلا عن طريق الجماعة الأولية (وخاصة الأسرة)، والضوابط الأخلاقية – كما رأينا في الفصل الثاني – تفرض جزئياً عن طريق الأنا الأعلى إلا أن:

(أ) الأنا الأعلى لا يشمل مجال الأخلاق بأسره بل قليل من التنظيمات الأساسية (مثلا: تحريم الاتصال بالمحارم أو القتل) ولكن (ب) إن قدرة الأنا الأعلى على التأثير على السلوك تتباين تبايناً كبيراً من شخص لآخر، وخارج هذه التنظيمات الأساسية يصبح الضغط الاجتماعي للجماعة الأولية أداة النظام والضبط الخلقي لدى معظم الناس كما أنه بالطبع مصدر ضوابط معينة، وهي وإن كانت ليست ضوابط خلقية بالمعنى المعتاد للكلمة إلا أنها قامت على معيار

للسلوك يناسب الظروف التي وضعت فيها الجماعة، فالجماعة الأولية إذن أكثر المؤثرات قوة في تنظيم سلوك الفرد.

ويتضمن ما ذكرناه أمرين هامين في الصناعة وهما:

(1) عند محاولة تغيير السلوك الإنساني (في حدود المناطق السطحية) من الشخصية على الأقل، يجب أن تكون محاولتنا عن طريق الجماعة لا عن طريق الفرد، فقد وجد عالم الاجتماع ثراشر الذي درس عصابات الصبيان الجانحين في شيكاغو أنه من المستحيل التعامل مع هؤلاء الصبية فردياً ولكن عندما تغيرت معايير الجماعة تغير كذلك سلوك أعضائها، وسنتناول هذه النقطة بشيء من التفصيل في مرحلة تالية.

(2) إن من الأهمية بمكان أن يتحقق المدير من أن جماعة العمل غير الرسمية هي المصدر الأساسي للضبط الاجتماعي، وإن عليه أن يحاول القيام بعملية ضبط مشروعة عن طريق مثل هذه الجماعات وأن عليه كذلك أن يتجنب تفتيها، فإن الاعتقاد الشائع لدى الإدارة بأن مثل هذه الجماعات تخريبية بطبعها وأنها تتصرف دائماً وفق سيكولوجية الدهماء اعتقاد يقوم على فهم خاطئ خطير وهو أن أي فرد أو جماعة تختلف آراؤها عن آراء الإدارة لابد أن تكون خاطئة، فالإضراب العادي مثلا لا يقوم على "سيكولوجية الدهماء" أو "روح معنوية سيئة" بل إنه على العكس من ذلك تخطيط يرسم عادة في عناية ولا يمكن أن يكتب له التوفيق إلا إذا كان قائماً على روح معنوية عالية جداً والشبب الذي يجعل المدير يعتقد أن روح المضرب المعنوية سيئة هو أنه أي الإضراب لا يلتقي مع مصالح الإدارة، ولكن كم سيكون راضياً هذا المدير إذا ما استنفذ العمال نفس الطاقة والحماس في تحقيق أهداف الصناعة.

وباختصار فإنه من المحتمل أن تكون أعمال الجماعة الأولية القوية التكامل أعمالاً منظمة مضبوطة فيما يتعلق بالموقف كما تراه الجماعة أي أنها على قدر

من المنطق المعقول وعلى المدير الحكيم أن يتروى في النقد حتى يسأل نفسه عما إذا كان قد أحسن معاملة مستخدميه، وما إذا كان قد كلف نفسه مشقة شرح الموقف لهم شرحاً كاملا، وسمح لهم بمناقشته مناقشة مستفيضة.

إن ما يعرف باسم الجمهرة أو الدهماء يختلف تمام الاختلاف عن تكوينات الجماعات الأولية أو الثانوية، بل إنها في الحقيقة لا يمكن أن يقوم لها وجود إلا في غيابها، فالسمة المميزة للجمهرة هي عدم وجود علاقات شخصية متبادلة بين أعضائها، فكل فرد يظل في الحقيقة بلا كيان، ضائع في الجمهرة.

والحقيقة أن تلك الخاصية – "الضياع" – هي المسئولة إلى حد بعيد عن ظواهر "سيكولوجية الدهماء" وإن كون أعضاء الجمهرة لا يعرفون – على وجه الدقة – بعضهم بعضاً، ولا ولاء لهم، وليس لهم أي شكل من أشكال ضبط الجماعات الأولية هو السبب على وجه التحديد لحدوث مثل هذه الظواهر، ففي ذلك النمط من الشركات الصناعية ينطبق " فرض الغوغاء" الذي وصفه مايو، حيث يكون العمل كيفما أتفق، لا تكامل فيه، وغير منظم، وهو ما يكون مبرراً قوياً لقلق الإدارة، وكما يقول دكتور كارل مانهيام Dr. Karl Mannheim في كتابه Man and Soviety إنه ليس للجمهرة هدف اجتماعي، أو وظيفة اجتماعية، ولذلك لا يمكن تحديد سلوك الفرد بوظيفته فيها، أو تنظيمه بواسطة الضبط المتبادل بين أعضائها، ذلك أن هؤلاء الأعضاء لم يقيموا – بعد – علاقات شخصية بين بعضهم البعض.

إن تأثير الجمهرة على الفرد هو "العدوى" الخالصة، فهو لا يخضع نزعاته لأعمال وظيفية.. والسبب في أننا نسلك هذا السلوك أو ذاك في الجمهرة هو أن ضروب الكف المتعلقة بأسرنا، أو جيراننا أو عملنا، يلقى بها جانباً، وفي فوضى الحشد، يلقى المتزنون من المواطنين بالحجارة، ويطلق المستخدمون الفزعون النار على البوليس؛ والجماعات التي كنا نتناولها بالنقاش عكس ذلك، فهي ليست علاقة عابرة – بل لها درجة من الدوام، كما أن لها أهدافاً معينة وبناء محدداً وعدداً

وأعضاؤها معرفون وفي مثل هذه الجماعات يكون لكل عضو وظيفة وعلاقات معينة تربطه ببقية الأعضاء.

وبالرغم من أن ما يحدث عادة من أن تكون الجماعات الأولية صغيرة العدد، للأسباب السالف ذكرها، فإن الجماعة الثانوية الأكبر يحتمل أن تكون أكثر رسمية وأكثر إنضافاً بالهدفية، واتباعاً للعقل، وقد أورد إلزووث فاريس في كتابه The Nature of Human Nature ملاحظ مؤداها أن هنالك بعض الجماعات الاجتماعية الكبيرة، ذات طبيعة سياسة أو دينية في العادة، تفصح عن كثير من خصائص الجماعات الأولية، فمثلاً "مجتمع الأصدقاء" وإن لم يكن – كما تشير الكلمة" جماعة مواجهة، إلا أنه يعمد إلى المحافظة على شيء من القرب في العلاقات الشخصية إلى توجد في الجماعة الأولية، ولذلك، فليس ثمة نقطة محددة تفصل بين الجماعات الأولية والثانوية، إلا أن التفريق بينهما يظل ذا معنى؛ فالجماعة الثانوية تميل إلى أخذ شكل منظم استجابة لغرض رسمي (ففي حالة المصنع، استجابة لإنتاج السلع)، وتخطط بناؤها استجابة لهذه الغاية، بعد تفكير للعقل بقدر متفاوت كما أنه ليست هنالك معرفة وثيقة بين أعضائه بعضهم ببعض، وقد يكون للجماعة الأولية هدف عملي معين، وفي سعيها من أجل هذا الهدف قد تنظم نفسها بشكل منطقي تحقيقاً لغايتها، إلا أنها تقوم في جوهرها على الإشباع الاجتماعي، والاختيار الشخصي، وتسعى، بصرف النظر عن أي هدف عملي، إلى المحافظة على وحدتها، وعندما لا يصبح للجماعة الثانوية وظيفة عملية فإنها تجنح إلى الانحلال، أما بالنسبة للجماعة الأولية فإن بقاءها في حد ذاته هدف كامل، ولقد قدم شارلز هـ. كولي – الذي كان أول من درس هذه المشكلة منذ أكثر من عشرين عاماً مضت – وصفاً كلاسيكيا للجماعة الأولية في كتابه "Social Organization" وهو كتاب لم ينل من الشهرة ما يستحقه في هذه البلاد "إنجلترا" وهو يقول فيه "أعنى بالجماعات الأولية تلك التي تتسم بالاتصال الوثيق المباشر "وجهاً لوجه" والتعاون، وهي أولية من عدة أوجه ولكن أهمها أنها أساسية في تكوين الطبيعة الاجتماعية والمثل العليا للفرد، ونتيجة هذا الاتصال

الوثيق من الناحية السيكولوجية هو أسلوب معين من الفرديات في كل مشترك حتى تصبح حياة الجماعة المشتركة وغايتها هي ذات الفرد – أو كيانه – في صميمها وذلك لأسباب كثيرة. وربما كانت أبسط طريقة لوصف هذه "الكلية" هي أن نقول إنها "نحن" فإنها تتضمن نوعاً من التعاطف والتوحد تكون "نحن" فيه بمثابة تعبير طبيعي فيعيش الفرد في "وجدان" الكل ويجد الأهداف الرئيسية فيه.

ولا يجب أن نفترض أن وحدة الجماعة الأولية هي مجرد حب وانسجام، بل هي دائماً وحدة متمايزة ومتنافسة عادة وتسمح بتأكيد الذات، ومختلف الأهواء التمليكية، إلا أن هذه الأهواء يكسبها التعاطف طابعاً اجتماعياً فتخضع أو تنزع للخضوع لنظام الروح العامة ويصبح الفرد طموحاً ولكن الهدف الرئيسي يصبح مكانة في تفكير الآخرين يرغب في تبوئها، ويشعر بالولاء للمعايير المشتركة في الخدمة والتعامل العادل، فالصبي مثلا قد يختلف مع أقرانه على مكانه في الفريق إلا أنه يضع فوق هذه الاختلافات الفخر بفصله أو مدرسته.

ولقد قام كولي، كأمثلة نموذجية للجماعات الأولية: الأسرة، وجماعات اللعب عند الأطفال، وجماعة الجيران عند الكبار في مجتمع القرية، ويجب أن نضيف إليها كما سبق الإشارة جماعة العمل "الطبيعية" بوصفها الوحدة الأساسية للتنظيم غير الرسمي في المصنع، وإن كان التنظيم غير رسمي في الصناعة لا يتكون فحسب من جماعة العمل الأولية بل يمكن القول بأنه يوجد في خمسة مستويات منفصلة هي:

(1) التنظيم الكلي غير الرسمي للمصنع باعتباره نظاماً من الجماعات المتشابكة من جميع الأنماط.

(2) الجماعات الكبيرة التي تقوم عادة على أمر معين يتعلق بالسياسة الداخلية للمصنع (مثلا: مسألة العمل في ظل نقابة أو بلا نقابة، أو استخدام عمال

أغراب أو عدم استخدامهم)، وجماعة مختلطة من هذا النوع قد تمتد خلال جميع أقسام المصنع وتوصف عادة بأنها "جمهرة" أو "عصابة".

(3) جماعة أولية تتكون لحد ما – على أساس عمل مشترك في نفس الجزء من المصنع وتكون العلاقات بين الأعضاء وثيقة – بدرجات متباينة أيضاً – ومن المحتمل أن يعملوا ويتناولوا طعامهم ويتحدثوا معاً، وتوصف الجماعة عند ذلك بأنها "زمرة".

(4) جماعة من صديقين أو ثلاثة بينهم صلة حميمة خاصة وقد يكونون أعضاء في "زمرات" أكبر.

(5) أفراد منعزلون نادراً ما يسهمون في أوجه النشاط الاجتماعي.

(6) وهنالك – كما أشار ميللر وفورم، أسلوب فني خاص لدراسة التنظيم غير الرسمي للمصنع أو ما يماثله (المدرسة أو الملجأ)، ويجب أولا أن نذكر أن أي قدر من الدراسة للناس كأفراد لا يحتمل أن يزودنا بالكثير من المعلومات لأن الوحدة الملاحظة هي العلاقة الاجتماعية لا الفردية.

ولقد بدأ Roethlisberger & Dickson اللذان قاما بالكثير من دراسات الطليعة في مصنع بفرض خاطئ وهو أنه من الضروري دراسة كل فرد حتى يمكن أخذ صورة للجماعة تحققاً في نهاية الأمر أن الجماعة وحدة في حد ذاتها وأنه لا يمكن فهمها كمجرد مجموعة استجابات أعضائها الأفراد، وبعبارة أخرى، إن سلوك وآراء الأعضاء بوصفهم أفراداً منعزلين قد يختلف عن سلوكهم وآرائهم حينما يصبحون جزءاً متكاملاً من الجماعة، وسنورد فيما بعد أمثلة لهذه الظاهرة، أما الآن فيمكن أن نكتفي بأنه هذه قاعدة أساسية في علم النفس الاجتماعي، وليس بنا حاجة إلى القول بأنه لم يعد ثمة مختص في علم النفس الاجتماعي، وليس بنا حاجه إلى القول بأنه لم يعد ثمة مختص في علم النفس الاجتماعي يعتقد في المفهوم العتيق "العقل الجمعي" الذي كان يستخدم في وقت ما كتفسير لتجاوز سلوك الجماعة مجرد مجموع سلوك أفرادها، والتفسير بالطبع يكمن في الأنماط

المتغيرة للعلاقات المتبادلة داخل الجماعة، كما أنه من الضروري أن يلاحظ الباحث أي الأفعال تلقائية وأيها تحددها الاعتبارات الرسمية المتعلقة بالقيام بالعمل، فإذا فسر الباحث مثلا الزيارات المتكررة من جانب أحد العمال لجزء آخر بعيد عن المصنع على أنه يرجع إلى الصداقة بينما كانت الزيارات في الحقيقة جزءاً من العمل فإن تفسيره للتنظيم غير الرسمي للشركة سيتجاوز الحقيقة كثيراً، ولذلك فمن المفيد أن نفرق بين تلك الأفعال الفنية في أساسها وتلك الاجتماعية – الفنية، وتلك الاجتماعية الخالصة.

فالأفعال التي يقوم بها أحد عمال مناجم الفحم عندما يثقب حفرة ليضع فيها شحنة متفجرة هي في صميمها أعمال فنية شأنها شأن ما يقوم به العامل أمام آلته أو الكيميائي أمام منصته أو سواء كان العامل في هذه الظروف أعزب أو متزوجاً، أسود أم أبيض، بروتستنتينياً أو كاثوليكياً أو يهودياً أمر ليس بذي أهمية تذكر.

والجانب الاجتماعي الوحيد للعامل في هذا المضمار هو المنزلة أو الأهمية الاجتماعية التي ينسبها الآخرون لعمله طالما أن أداء العامل لعمله قد يعتمد على استجابته لمكانة العمل الاجتماعية ومع هذا عندما يتضمن السلوك الفني تفاعلا اجتماعياً يمكننا أن نتحدث عن سلوك اجتماعي فمنى فمثلاً يجب على العامل أن يسجل على الساعة موعد حضوره وأن يذهب إلى حجرة الملابس ليغير ملابسه وأن يخبر الملاحظ أو أن ينهمك في المحادثة – بحد أدنى معين – مع زملائه في أمور فنية وأن يعلم عاملا جديداً العمل، وأن يذهب لأخذ أجره في نهاية الأسبوع، وأن يتردد على اجتماعات النقابة بصورة دورية وجميع هذه الأفعال وإن كانت اجتماعية بمعنى أنها تتضمن تفاعلاً اجتماعياً إلا أنها في الحقيقة جزء من العمل، وهذا السلوك الفني – الاجتماعي ينتقل تدريجياً إلى اجتماعي خالص – التفاعل الاجتماعي الذي يقوم على أساس الاهتمام الشخصي الخالص بالناس كما هم في جوهرهم، وواضح أن السلوك الفني، والفني الاجتماعي جانب من التنظيم الرسمي

بينما ينتمي السلوك الاجتماعي إلى البناء غير الرسمي للمصنع وهذا الأخير هو الذي يعنينا هنا.

وما إن يتسنى للأخصائي النفسي الاجتماعي أو الأخصائي الاجتماعي أن يميز بين هذه الأنماط المختلفة من السلوك ويوجه انتباهه نحو العلاقات الاجتماعية بدلا من الأفراد حتى يشرع في ملاحظة كيفية استجابة أعضاء الجماعة بعضهم لبعض ولن يهتم إلا بشكل ثانوي بما ينتجونه أو يؤدونه وسينصت لما يقولونه أو يحجمون عن قوله، وبما يفعلونه أو يحجمون عن فعله ويلاحظ مبلغ التقاء القول بالفعل، كما أنه يسجل الأفكار والمعتقدات والاتجاهات التي يتفق الأعضاء أو يختلفون عليها، وأخيراً يحاول أن يكتشف إلى أي مدى تظل هذه الملاحظات ثابتة أو أنها تتغير بتغير المواقف، ويجب أثناء مواصلته لبحوثه أن يحرص على أن يظل ما أمكن خارجاً عن الجماعة، إذ لا يجب أن يصبح نفسه عاملاً في الموقف الذي يلاحظه، وإذا كان من المستحيل ألا يتدخل فعليه أن يحاول تحليل علاقته بالجماعة كما يفعل مع أي شخص آخر.

ويجب أن نتذكر بصدد ما سنشرع في مناقشته الآن أن ما نصفه هو سلوك الجماعات غير الرسمية وليس مجرد الدهماء من الناس ويتوقف إمكان ملاحظتنا من السلوك الذي يشير إليه في مصنع أو صناعة معينة على مبلغ ما تحظى به الجماعات غير الرسمية من السماح لها بالتكوين داخله، إذ بالرغم من أنه لا يخلو مصنع خلواً تاماً من أي شكل من أشكال الحياة الاجتماعية، إلا أن هناك الآن ظروفاً كثيرة تعمل على تقويض المجتمع الوثيق التكامل.

فعندما يكثر الانتقال من عمل لآخر، لأي سبب من الأسباب، أو إذا أقبل العمال على الأعمال العارضة "المؤقتة" عن طيب خاطر فإن فرصة قيام تجمعات أولية تقل، فيما عدا تلك النواة الصغيرة من المستخدمين شبه الدائمين التي توجد في كل مصنع تقريباً، ويبدو أن من المحتمل أن الميل إلى استخدام العاملات في أعمال تتطلب بعض الوقت يؤدي أحياناً إلى نتيجة مشابهة، إذ أن النساء اللاتي

يعملن أساساً ربات بيوت، لا يشتغلن إلا ليحصلن على القليل من المال، ولا يحتمل أن ينمو لديهن اهتمام وثيق بشئون المصنع، أما عندما يدخل العامل عملا وهو يعرف أنه — أو أنها — سيظل دائماً مستخدماً في هذه الشركة، فإنه سوف يرغب في العمل على نجاحها، كما أن من المحتمل أن يهتم اهتماماً فعلياً بالحياة الاجتماعية للمؤسسة، ولكن، نادراً ما ينطبق هذا على من يعمل لفترة ما، أو بعض الوقت، ويمكننا — أحياناً — أن نزعم نفس الشيء بالنسبة للشابات الصغيرات اللاتي يعملن كل الوقت واللاتي قد يعتبرن عملهن استغلالا للفترة التي تقع بين الانتهاء من المدرسة والزواج، وعندما يشتد شعور الناس حيال مؤسستهم الصناعية حتى ولو كان ذلك الشعور غضباً واستياء، فإنه يظل من الممكن دائماً إعادة توجيه هذه الانفعالات، أما إذا كانوا لا يعيرونها اهتماماً، لأسباب خارجه إلى حد كبير عن المصنع، فإن حل المشكلة يصبح أكثر صعوبة، إن الاتجاه إلى هز الكتفين "اللامبالاة" وترك العمل بحثاً عن غيره في أي مكان مما نجده كثيراً بين هذا الضرب من العمال، يشكل مشكلة خطيرة تواجه الروح المعنوية الصناعية، إلا أن هذا — كما أشرنا من قبل — ليس ببساطة إلا جانباً واحداً من القضية العامة "أو المشكلة" وهو أن المجتمع الحديث مجتمع "بلا جذور " ينتقل فيه سكانه دائماً من مكان لآخر، إن المدينة الصغيرة أو المجتمع القروي، الذي يمثل المصنع فيه جزءاً متكاملا منه، والذي كانت تعيش فيه هيئة المصنع بأسرها كل حياتها، أمر يصبح الآن أقل شيوعاً.

وكما يقول مايو "لم يعد الشمرف يعمل الآن مع فريق من أشخاص عرفهم منذ سنوات طوال، وربما طول حياتهم، بل إنه قائد جماعة من الأفراد تتشكل وتختفي وهو يراقبها تقريباً" وفي ظل هذه الظروف تجنح الروح المعنوية إلى الانخفاض، وتلقى الحياة الاجتماعية الإهمال، طالما أنه لا يبقى أي شخص الفترة اللازمة لذلك، أو يحاول بالقدر اللازم من العناية أن يحسن ظروف العمل، سواء اجتماعياً أو فنياً، ولماذا يكلف العامل نفسه مشقة تغيير ظروف العمل إذا كان يعتبره مجرد عمل مؤقت؟

ويبدو إذن أن من المحتمل إلى حد كبير أن توجد جماعات على قدر طيب من التكامل، والحياة الاجتماعية الأصلية في هذه الظروف المثالية:

(1) في الأعمال التي تتطلب مهارة (إذ يقل احتمال قيام العمال المهرة بالأعمال المؤقتة أو العارضة).

(2) حين يكون المصنع في مجتمع "محلى" صغير وقديم نسبياً.

(3) عندما لا يكون ثمة عمل مؤقت أو يتطلب بعض الوقت فحسب، وفي هيئات صناعية لا تقتضى فيها الاختلافات الفصلية – فصول السنة – تكرار الاستغناء عن أو الاستعانة بعدد كبير من العمال.

ويغلب الاحتمال في أن نجد الجماعات الوثيقة التكامل بين العمال المهرة وشبه المهرة (اللذين يبدون شغفاً واهتمامً بعملهم ويميلون إلى الاستمرار فيه) والرجال المتزوجين (الذين يتطلبون في أعمالهم الثبات) والنساء المتقدمات في السن (اللاتي يعني الاتصال الاجتماعي بالنسبة لهن أشياء كثيرة)، ومن الممكن طبعاً، خلق روح معنوية طيبة في ظل أية ظروف تقريباً، إلا أن من الإنصاف أن نعرف أنه حتى في أكفأ إدارة قد نجد من العسير جداً مواجهة بعض هذه المشاكل.

إن أكثر تفسيرات أبنية الجماعة تفصيلاً، هو التفسير المبنى على عمل عالم الاجتماع الأمريكي ج. ل. مورينو الذي قام في كتابه Who Shall Survive منهجاً جديداً لبعض جوانب علم النفس الاجتماعي ويصف مورينو أسلوبه الفني "بالقياس الاجتماعي"، واللوحات التي تصور أنماط التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة "باللوحة الاجتماعية وهو – باختصار – يصنف الاتجاهات الأساسية التي يمكن أن يفصح الناس عنها حيال بعضهم البعض إلى: جذب، ونفور، ولا مبالاة (قارن ذلك بتصنيف المحللة النفسية كارن هورني: الاتجاه نحو الناس، والاتجاه ضد الناس، والاتجاه بعيداً عن الناس) ويطلب من أعضاء الجماعة المراد دراستها أن يذكروا هؤلاء الذين يرغبون أو لا يرغبون في مخالطتهم، ثم تجمع اختياراتهم بعد

ذلك أزواجاً وترتب، ويعاد تشكيل جماعة الأعضاء وفق تفضيلاتهم، وقد قام مورينو بدراساته المبكرة في مدرسة نيويورك التدريبية للفتيات، التي طلب منه بحثها لانخفاض الروح المعنوية والافتقار إلى النظام مما أدى إلى المتاعب، وهذه المدرسة مجتمع مغلق عدد سكانه بين خمسمائة وستمائة فتاة يعشن في ستة عشر مسكناً، بكل منها "أم مشرفة" Housemother تتولى رعايته، وقد رتب الأمر بحيث تذكر كل فتاه خمس فتيات أخريات تحب أن تشاركهن المسكن، وأن ترتبهن حسب تفضيلها لهن، ورغم أنه كان من المستحيل إرضاء جميع المطالب، إلا أنه قد وجدت اختيارات كثيرة متبادلة، ويبدو أن النتائج النهائية كانت باهرة من حيث تحسينها للروح المعنوية، وتحقيقها للرضاء العام، معاً، كما لابد كذلك من اختيار "أمهات المساكن" "الرائدات" وعندما كان يفد إلى المؤسسة فتيات جديدات كان يطلب من كل "أم" تتوفر لديها أماكن شاغرة في منزلها أن تقابل كل فتاة على حدة، وقد طلب من كل من الفتيات بناء على ذلك، إلا أنه ليس من الضروري أن نناقش تفاصيل هذه الحالة الخاصة، التي كانت تهدف – كما هو الحال في معظم أعمال مورينو – إلى غرض علاجي نفسي، والهام هو المعلومات التي حصل عليها بخصوص الأنماط الأساسية للنويات "جمع نواة" الاجتماعية التي تقوم عليها التنظيمات غير الرسمية، وقد ذكر خمسة أنماط رئيسية من هذه النويات:

1. لقد كانت أكثر النويات الأولية وضوحاً، الاختيار الأول المتبادل لفردين أو أكثر لبعضهم البعض، ويمكن تمثيل ذلك بالأزواج – أي اثنين – أو المثلثات أو المربعات أو الدوائر، أو أشكال أخرى أكثر تعقيداً.
2. اختيارات غير متبادلة يمكن تمثيلها بسلاسل من أي عدد من الأفراد (مثلا أ يختار ب، ب يختار حـ، حـ يختار د وهكذا.. الخ).
3. الشكل الذي وصفه مورينو "بالنجمة" الناتج عن تجمع عدد كبير من الاختيارات لفرد واحد، الذي قد يستجيب بدوره بجاذبية متبادلة، أو لا مبالاة أو نفور.

4. ومن التجمعات ذات الأهمية العملية الكبيرة، الفرد القوي في مقابل الفرد الشعبي أو المحبوب، فقد يكون الشخص الشعبي محل عدد كبير من الاختيارات من داخل جماعته ومن آخرين معزولين نسبياً عن بقية الجماعة، ولكن بالرغم من ذلك قد يكون تأثيره ضئيلاً نتيجة الاتصالات المحدودة بين معجبيه، وعلى العكس من ذلك قد يتميز شخص لا يختاره إلا عدد ضئيل من الشعبيين بتأثير قوي بفعل الارتباطات المتشعبة لهؤلاء الذين يمثل بالنسبة لهم مركزاً للجذب.

5. وأخيراً هنالك الأفراد المنعزلون الذين لا يختارهم أحد ما، وإن كان من الممكن أن يختاروا أفراداً آخرين قليلين، وكثيراً ما يعاني مثل هؤلاء الأفراد من سوء التوافق، وقد يكونوا مصدر سوء التوافق في جماعتهم، وباصطلاح مورينو قد يشكلوا مركز البؤرة فيما يطرأ على العلاقات بين الأفراد من تصدع وانكسارات، وسبب ذلك أن فرداً مثل هذا يبتعد لانعزاله عن تيارات المشاعر والمعايير التي تمارس الجماعة السلوكية عن طريقها ضغطها على كل عضو، وعندما لا يحس مثل هذه الضغوط فإن من المحتمل أن يصبح كالسفينة وسط الضباب والتي تضل طريقها وتصبح دون مرشد يهديها.

وهذه الأبنية التي تأخذ شكل النواة Nuclear ترتبط بالطبع بعضها ببعض وتتداخل مكونة نظاماً بالغ التعقيد، إذ يصبح كل عضو جزءاً من أبنية عديدة تتباين شدتها واكتمالها، فالأعضاء الذين يحظون باختيار يتجاوز الحد ليسوا شعبيين محبوبين – فحسب بالمعنى السطحي للكلمة بل إنهم القادة الذين يتبنون مطالب واحتياجات أعداد كبيرة من (المجموعة)، كما أنهم الأعضاء الذين ينالون أشد الرغبة في مشاركتهم، والذين كسبوا هذه المنزلة في الاختيار لأنهم يعملون من اجل الآخرين بحساسية تتسم بها استجاباتهم، مما لا يتصف لها الفرد العادي في المجتمع (الذي يختار بدرجة متوسطة)، وقد وجد أنهم أفراد يتجاوزون في إدراكهم الآفاق الضيقة لاحتياجاتهم الشخصية، إلى الآفاق الواسعة لاحتياجات مواطنيهم، إنهم أفراد يبلغون أبعد مدى في ربط أنفسهم بالآخرين، وترجمة

احتياجات الآخرين إلى منافذ مثمرة (عن هيلن جيننجز، موسوعة علم النفس .(Encyclopaedia of Psychology, by Helen Jennings

إن بناء الجماعة ليس بشبكة جامدة من القوي، بل إنه شبكة ديناميكية "متحركة متفاعلة" من القوي التي تتغير دائماً بدرجات متفاوتة فقد يترك الجماعة بعض الأعضاء ويحل محلهم آخرون أو قد تقع أحداث تغير من مكانة بعض الأعضاء وبالإضافة إلى ذلك قد يتغير بناء الجماعة تبعاً للمهام التي تواجهها، فمثلاً، قد ينتظم عدد من الناس في إحدى رحلات المعسكرات حول قيادة شخص يحظى بأكبر نصيب من الحب والشعبية (بالمعنى المعتاد للكلمة) داخل الجماعة، ولكن إذا ضلت الجماعة سبيلها في الجبال، فإن القائد الذي يحتل القمة هو الشخص الذي يعرف المكان والذي تتوفر فيه القدرة على العودة بالآخرين إلى قواعدهم سالمين، إن الأعضاء الآخرين ينظمون أنفسهم تلقائياً حول تلك القيادة تبعاً لما يجلبه ذلك عليهم من فائدة في الموقف المعين وقد أشار مورينو إلى اختيار الفتيات في مدرسة ولاية نيويورك التدريبية لمن ترغبن مزاملتهن في المنزل لم يكن دائماً هو نفس اختيارهم عندما يختزن زميلات العمل، فقد يكون أحد الأفراد منعزلا بالنسبة لأحد المواقف، ويكون محبوباً في آخر، وقد وجد أن المجتمع — يخرج ضروباً متعددة من القيادة — ضروباً تمثل الحاجات المتعددة المتباينة لأعضائه الكثيرين الذين يتفاعلون في داخله، وبالمثل كشف عن ضروب عديدة من الانعزال "أو العزلة" (هيلين جيننجز)، ونتيجة هذا أنه لا يوجد قائد طبيعي أو "عام" بالمعنى المألوف للكلمة — فالقائد هو الرجل — أو المرأة — الذي تبلغ قدرته على مجابهة الموقف القمة بالنسبة للآخرين، إن القيادة ليست سمة شخصية يمكن بحثها كما لو كانت خاصية من خصائص الفرد — بل إنها دائماً وظيفة للموقف ولطبيعة الجماعة، وقد أجاد J.M.Barrie تصوير ذلك في مسرحيته المسماة كريتون العجيب؛ التي تصف كيف ضلت أسرة أرستقراطية بصحبة رئيس الخدم سبيلها في جزيرة مهجورة، وتبوأ رئيس الخدم مركز الزعامة في خلال فترة قصيرة لما يتميز به من قدرة على الابتكار والتصرف وما له من معلومات خاصة، وقد قبل بقية أعضاء

الجماعة عن طيب خاطر أن يجمعوا أنفسهم حول زعامته، فكريتون هو الرجل الذي تناسب إمكانياته ومعلوماته الموقف الجديد، إلا أن الأمور لا تتغير بهذا الشكل البالغ في الصناعة – فالمواقف الممكنة محدودة العدد، فقائد جماعة العمل – بالمعنى الرسمي – هو المشرف أو الملاحظ، الذي يحتمل – في الظروف العادية – أن ينال القبول بوصفه قائداً لأغراض تتعلق بالعمل وبقدر ما يكون مشرفاً لائقاً، بقدر ما يحاول أن يرى أنه يحظى بالقبول عن طيب خاطر بوصفه القائد اللائق لهذا الموقف، وليس بوصفه فرداً قد فرض نفسه على الجماعة بفضل ماله من صفة رسمية ولكن، إذا ما قمت اضطرابات، فقد يصبح القائد الذي يحظى بالاعتراف من يعرف في القول الدارج باسم "مثير الشغب" ومن الممكن أن يكون هذا عضو في الجماعة يقابل عادة بالتجاهل، والاستفزاز بوصفه شخصاً غريب الأطوار أو متطرفاً، وقد يحيط به رجال آخرون محبطون أو مستاءون ليكونوا نواة البناء الجديد، ومن المحتمل إلى حد كبير، أن يصبح القائد الجديد الذي يختار اختياراً حراً من أكثر الرجال بعداً عن الشعبية في المجموعة، كما حدث على سبيل المثال، في مصنع معين حيث أحس المشرفون أن مكانتهم أصبحت مهددة، وأن سلطتهم قد وهت، بفضل الإدارة، وفي هذه الحالة، كان الرجل الذي يختار بانتظام رئيساً لجماعة المشرفين رجلا مشاكساً "بلطجي" يكرهه معظم الآخرين كراهية بالغة، إلا أنه اختير بإجماع في كل مناسبة، طالما أنه كان الشخص الوحيد الذي يستطيع مواجهة الإدارة، وبالمثل – كما سبق أن أشرنا – قد يرتقى رجل من النمط المثير للشغب الذي يشك دائماً بشكل جنوني في نوايا الإدارة، ويعرف عنه زملاؤه ذلك، قد يرتقى هذا الرجل إلى مرتبة القيادة، إذا عم السخط، وكثيراً ما يبدو أن لب شخصية القائد تفصح عن تلك السمات أو الاتجاهات التي تحدثها المؤثرات البيئية بصورة عارضة في الشخصيات الخارجية للقادة.

ومن الأمثلة الرائعة على تلك الملاحظة في المجال السياسي قيام الحزب النازي في ألمانيا، فالشعب الألماني الذي طغى عليه الشك وملأته البغضاء بعد معاهدة فرساي اختار هتلر قائداً له، والذي كان – من وجهة نظر الطب العقلي –

مصاباً بجنون العظمة والاضطهاد قد اعتل عقله وامتلأت نفسه تشككاً وبغضاء وكان أتباعه يتصفون بنفس السمات – فشتريخر وهيلمر وهمس كانوا بلا شك أشخاصاً ذوي عقول مريضة يتحكم فيها جنون العظمة والاضطهاد، وبدأ يلتف حول تلك النواة من الضالين الانتهازيين من أمثال جورنج وريبنتروب وبقيتهم.

وفي ظل ظروف أفضل، يجتمع شمل أعضاء الجماعة في الصناعة لأسباب بادية الوضوح، مثل كونهم يؤدون نفس العمل، أو أنهم ينتمون إلى جنسيات متشابهة، أو أصول إقليمية، أو أنهم من نفس الجنس أو العمر أو الديانة في المؤسسة، وفي أغلب الأحيان فإنهم يجتمعون لأنهم يحتلون أماكن متجاورة في محل العمل، وهذا هو الحال خاصة إذا كانت الحركة محدودة بطبيعة العمل، ولما كان القرب المكاني بالغ الأهمية، فإن ما ينجم عن ذلك أن تتطابق جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية، وهنالك من الناحية الأخرى قدر كبير من التداخل، فمثلا، قد يخلق عدد من المشرفين جماعتهم غير الرسمية الخاصة بهم، التي قد تلتقي رغم انفصال أفرادها بعضهم عن بعض أثناء العمل في ظروف اجتماعية، وقد يكون بالمثل الشباب أو متقدمي السن من العمال، أو من انقضى على عملهم بالمؤسسة أعواماً طوالا، وقد يكون هؤلاء زمراً "شللا" لا تتفق مع الجماعة التي اعتادوا العمل معها، وعلى هذا يمكن أن يكون كل عامل عضواً في أكثر من جماعة داخل المصنع، وأن تتباين منزلته في منهم، وأن يكون صاحب المكانة المرموقة في أحدهم قليل الشأن – نسبياً – في غيرها.

أن منزلة الفرد تقوم على مبلغ ما يسهم به لتحقيق أغراض جماعته ولما كان لأعضاء جماعة العمل الأولية أغراض كثيرة بالإضافة إلى إنتاج السلع، فأن ذلك يؤدي إلى وجود مصادر كثيرة للمنزلة المرموقة، وقد يستمد الرجل مكانته من مهارته في استخدام بعض الأدوات، أو معلوماته عن عمليات معينة، أو كرمه، أو قدرته على إدخال السرور على نفوس الآخرين أو ما يعرف عنه من قدرة على الإسعاف ومعرفة بالعلاج السريع لمن يقع له حادث، وحتى الأبله، في جماعة العمل

غير الرسمية أو في القرية الصغيرة أيضا، له مكانة وانتماء معنيان، وفي جماعات المواجهة (التي تدور فيها العلاقات بين أعضائها وجها لوجه) فأن السمات الفردية تلاحظ مباشرة، كما تصبح معروفة بوجه عام، أما في الجماعات الثانوية الأكبر فلا يمكن تحديد المكانة مباشرة بسبب سوء الاتصال إلى حد كبير، فالمرء في الصناعة الحديثة إذ يعمل في أحد الأقسام، لا تكون لديه إلا فكرة ضئيلة مما يؤديه غيره في قسم أخر والى أي حد يسهم – هذا الآخر – بعمله في بلوغ الغرض العام، أن العامل اليدوي – على وجه الخصوص– لا يستطيع أن يفهم ما الذي يعمله موظفو المكاتب كما أن المصنع لا يحيط علما بما يعمله الحقل (Gordon Rattary, Are Workers Human) ويصبح على الناس، في ظل هذه الظروف الاعتماد على المظاهر الخارجية للمكانة التي يصبح معناها المكانة داخل التنظيم الرسمي للمؤسسة، فالرجل يوزن بمرتبه، وموضعه في التدرج الهرمي، وحجم مكتبه، وبالمقصف الذي يتناول فيه وجباته وهكذا... الخ، وإن مبلغ ما ينسب إلى مثل هذه الأمور من أهمية في المصنع العادي يستوجب الدهشة حقيقة، وكثير من الملاحظين ذوي العقول المتحررة، من لم تسبق لهم المعرفة بالصناعة، والذين قد اقتنعوا من خبرة قصيرة لهم بالحرب، أن الجيش إلى حد ما غير ديمقراطي وتحكمي، هؤلاء قد تتملكهم الدهشة إذ تبينوا عندما يدخلون مصانع معينة أن الجيش بالمقارنة لها بدأ يبدو نظاما يقوم على التسامح والعدل ونسبيا – الديمقراطية، وكما ذكر الدكتور تردجولد Dr.Tredgold أن في الجيش – مثلاً – الذي يعتبره البعض حتى الآن غير ديمقراطي، يأكل الجنرالات مع الملازمين، ويغسلون أيديهم سويا، ورغم أنه يوجد في الوحدات أحيانا ثلاثة مقاصف مختلفة لتناول الطعام ((ميز)) فأن بعض المؤسسات يوجد بها ستة بل سبعة أحيانا، أن المميزات التي تدل على مكانة الشخص في الصناعة ليست نابعة عن ذاته (أو أنها أقل بروزا في هذا المضمار) بل أنها تعرب عن نفسها في حجم المكتب (وكثيرا ما يكون أكبر المكاتب أقلها امتلاء) ونوع السجادة وحجمها وحجم الرسائل (وما يوشى به حواشيه) والاسم المكتوب على باب حجرة المكتب، وعدد التليفونات (بل ربما ألونها) وبالطبع سهولة مقابلته؛

(Human Relation in Industry) أو – ولتأخذ مثالا آخر – كما يخبرنا تايلور أن وضع شارات مميزة للمكانة أصبح تقليدا جاريا له نظمه، وأن ثمة نظما مفصلة تحدد المستوى الذي يستطيع المرء عند بلوغه في التنظيم الهرمي أن يضع مصباحا على باب حجرة مكتبه وأن يكون له كرسي ذو وسادة ومساند، وأخيراً قطعة من السجاد في حجرة مكتبه) وفي أنواع من المصانع أكثر تعسفا، يحتمل أن تواجه المرشح الجديد للإدارة بعض اللحظات الحرجة عندما يحاول أن يعرف أين يجب عليه أن يغسل يديه أو أم يتناول طعامه أو أن يترك سيارته، وعندما يهفوا فان النظرات السوداء تلاحقه، أن المستخدمين الإداريين يخوضون الحرب من اجل حقهم في تليفون، أو سجادة أو مكان في مقصف الإداريين أو موقف السيارات لا لأنهم يريدون هذه الأشياء في حد ذاتها بل لما لها من دلالة اجتماعية، ولكن نفس هؤلاء القوم يعجبون من أن العامل في القسم الصناعي في مؤسستهم يعترض على استخدام حجرة الملابس التي تنتمي إلى المخزن بينما تكون عمليات البناء دائرة في المصنع؛ إن هنالك أعمالا في كل مصنع تبدو للغريب (بل وللإدارة كثيرا) في مستويات مختلفة تماما من الأهمية الاجتماعية، فمثلا في بعض المطاعم يعتبر الذين يعدون السمك أقل في المنزلة ممن يعدون اللحم رغم أن كليهما قد يتناول أجرا واحدا، ويذكر الدكتور تردجولد حالة عاملة تنظيف دورة المياه هددت بترك العمل عندما طلب منها أن تنظف الأفران في المقصف، فقد كانت وظيفة منظف دورة المياه في هذا المصنع أعلى في المرتبة من وظيفة اللإران في التقدير غير الرسمي للعمال والسبب الرئيسي هو أن الأولى – بالإضافة إلى كونها منظفة، فإنها كانت مسئولة عن بعض المواد كالصابون وأدوات دورة المياه، كما كان من سلطتها إخراج عمال آخرين إذا ما اعتبرت أنهم تحدثوا أو دخنوا أطول من اللازم في دور المياه.

ومن الغريب حقاً أن كثيراً من هذه التقديرات التقليدية للمنزلة غير معروفة تماماً لذوي السلطة، مما يؤدي بهم إلى أخطاء غير مقصودة يبدو أنها تصدم العمال، وقد يستاء العامل عندما ينقل إلى عمل آخر له نفس الأجر، إلا أن مستوى مكانته أدنى، تماماً كما يستاء الرئيس عندما يجد أن مكان الإدارة الجديدة

قد حجز للمنفذين "من يقومون بتنفيذ الأوامر" وكثيراً ما يحدث أن يستاء العمال الذين ينقلون إلى عمل آخر بنفس المرتب ولكن له مكانة غير رسمية أدنى بسبب سوء صحتهم أو عدم كفايتهم، استياء شديداً، والحقيقة أن مسألة المكانة من بين أكثر أسباب الإضرابات شيوعاً وكذلك أيضاً تختلف المصانع أو صناعات بأسرها في مكانتها في نفسية العمال، فعامل الصلب أو العامل بمناجم الفحم إذا ما طلب منه أن يعمل في مصنع لصناعة العلب التي تحفظ فيها الأغذية يستاء مثلما يستاء الطبيب الذي يطلب منه أن يقوم بعمل ممرض ويجب أن يكون من بين المبادئ القويمة في الإدارة التأكد من عدم المساس بتقدير الناس لأنفسهم بإتيان أي عمل يخفض من مكانتهم في علاقتهم بالآخرين، ويجب أن نتذكر أن من الممكن خفض المكانة لا بنقل الشخص من مستوى إلى آخر لا يحظى إلا بتقدير أقل فحسب بل وبالقيام بتصرفات ترفع المكانة النسبية لأحد الجماعات ومن ثم تخفض بشكل غير مباشر مكانة جماعة أخرى، وقد دلت كثير من المناقشات حول الصناعة أن العمال يهتمون بمقارنة أجورهم بأجور الآخرين أكثر من اهتمامهم بالمبلغ بصورة مطلقة، وكتب أحد الاقتصاديين يقول "لقد بينت كل دراسة للعمال الصناعيين أن مستويات الأجور ليست مطلقة في عقولهم، إن الاختلافات في معدل الأجور بين مختلف الأعمال أمر يوليه العمال اهتماما بالغاً، ذلك أن المكانة تقوم عليه، أما معدل الأجور بصفة مطلقة فنادراً جداً ما يكون ذا أهمية، ولكنه يكون بالغ الأهمية – بل قد يكون أهم الأمور جميعاً – في أي نظام اقتصادي يكاد يقيم الأود أعنى في المراحل المبكرة جداً من التصنيع كما تكون لها أهميتها كذلك في حالة التضخم المالي عندما لا تلتقي الدخول إطلاقاً بالأثمان، أما في غير ذلك فإن معدل الأجور لا يحتل مكاناً بالغ الأهمية بين اهتمامات العمال (كتاب المجتمع الحديث The New Society: Peter Drucker، وكثيراً ما تختلط مفهومات المكانة والدور والمنزلة، وبصفة عامة تتضمن المكانة وضعاً داخل الجماعة، والدور السلوك المناسب الذي يتناسب وهذا الوضع أما المنزلة فهو شخصي لحد أكبر يضفيه الشخص على مكانته ودوره فمثلا ينال الطبيب دائماً قدراً معيناً من الاحترام لمجرد كونها مكانة

رسمية كطبيب، أما منزلته فقد تزيد أو تقل ويتوقف ذلك على ما إذا كان طبيباً ماهراً أم لا، وهذه التفرقة ذات أهمية لتصحيح المفهوم الشائع فيما يتعلق بالترقية الذي يقوم على هذا الخلط بين المكانة والمنزلة، فليس صحيحاً ببساطة أن نقول — كما يحدث دائماً — إن كل شخص يريد الترقية بمعنى رفع مكانته الرسمية بل إن ما يريده الناس هو مكان "وضع" يستطيعون أن يرفعوا فيه من منزلتهم.

فالحرفي متوسط المهارة لا يرغب في أن يكون رئيساً أو مديراً للمصنع — بل يريد أن يصير حرفياً ممتازاً وأن يعترف به على هذا الأساس، أي أنه يريد أن يشعر أنه إذا أتقن أداء عمله فإنه سوف يحظى بالاعتراف لا مادياً فحسب، بل وأيضاً بما يناله من امتيازات زائدة.

ويقسم علماء الأنثروبولوجيا (علم الإنسان الاجتماعي) المكانة إلى خطين فرعيين: المكانة إلى خطين فرعيين: المكانة اللصيقة أو الوظيفية والمكانة المكتسبة أو غير الوظيفية، وفي الأولى يطلب الشخص التقدير والاعتراف بناء على مهارته أو معلوماته، ومميزاته الفيزيقية — البدنية — فهو حرفي ماهر، أو من أكثر رجال الإسعاف معرفة، أما في الأخيرة، — غير الوظيفية — فإن المرتبة والمكانة يكتسبان من شغله مكاناً معيناً، أو وظيفة في التدرج الهرمي الرسمي، فرئيس مجلس الغدارة أو مدير المصنع، أو المشرف ينتمون — كما هو واضح — إلى هذه الطبقة، ومن وجهة النظر الحالية، من الأبسط أن نعتبر المكانة اللصيقة — الوظيفية — هي التي تنتمي إلى التنظيم غير الرسمي للمصنع، والمكانة المكتسبة هي التي تنتمي إلى التنظيم الرسمي، وبالرغم من أن الاثنين كثيراً ما يجتمعان، إلا أنهما لا يرتبطان في جميع الأحوال وقد اقترح أن تستعيد الصناعة الحديثة المنزلة الوظيفية للعمل، وأن تتحاشى غير الوظيفية — أي المكتسبة — أو المنزلة المصطنعة، وأن تتفق المكانة والامتيازات والأجر مع المساهمة الحقيقية التي تبدل، إلا أن هذا لا يمكن عمله، حتى يستطيع كل فرد — مع تحسن أساليب الاتصال — أن يفهم قيمة ما يساهم به كل فرد غيره في تحقيق الكل، إن الفائدة الكبرى للمكانة الوظيفية أو "الصديقة"

هي أن تتيح الفرص للجميع، إن احترام الوالد بوصفه الشخص الذي يكسب للأسرة خبزها لا ينقص من احترام الأم، الذي يعتمد على مقومات أخرى، كما أن حظ خير أطباء الأسنان من الاحترام لا ينقص منه أن هناك غيره من يعتبر خير زارع ولهذا السبب تؤدي المكانة الوظيفية إلى تنافس أقل ورضا أكثر، مما تؤدى إليه المكانة المكتسبة التي تقوم على القوة أو الثروة، وثمة عيب آخر في نظم المكانة المكتسبة هو أنها – في ظل الظروف التي تسم العصر الحديث – تتجه أن تصبح ما يوصف "بالحركة" أي أنه من الممكن دائماً الانتقال إلى أعلى وإلى أسفل كذلك في التدرج الهرمي، إلا عندما تقوم المكانة المكتسبة على المولد، كما كان في العصور الوسطى.

إن من اليسير فقدان المال والسلطان بينما من العسير كسبهما، كما أن صاحبها يفتقر إلى الشعور بالأمن أي إلى ثبات أقدامه في مكانه هذا، أما في المكانة الوظيفية على العكس من ذلك فإن الشخص يجرى دائماً على ما قد حققه في الماضي، حتى ولو لم يعد محتفظاً بمهارته السابقة، والسبيل الوحيد الذي يؤدي إلى فقدان المكانة الوظيفية هي أن يسلك صاحبها ما يجعله يفقد احترام الآخرين له، وقد ذكرنا أن المكانة في الجماعة غير الرسمية في جوهرها وظيفية، إلا أن ما يهمنا في الصناعة – لأسباب عملية – ليس ما إذا كانت المكانة وظيفية أو غير وظيفية، إن الشيء الهام هو ما إذا كانت تحظى بقبول غالبية الموظفين أم لا، إن المشرف الذي يحاول أن يجعل من نفسه شخصاً مقبولاً ومحترماً من جانب جماعته العاملة يحاول – في الحقيقة – أن يحول مكانته من مكانة غير وظيفية إلى مكانة وظيفية، فهو القائد الرسمي وغير الرسمي معاً للجماعة، وهو يحتل مكانته لا بفضل سلطة عليا، فحسب، بل برغبة مرؤوسيه عن طيب خاطر.

وبينما تكافئ الجماعة العاملة أعضاءها بمنحهم مكانة وظيفية، أو – ما يعادل ذلك وهو الأمن الانفعالي واحترام الذات، فإننا نتوقع كذلك من العضو أن يمتثل لعاداتها، وقد تتضمن هذه العادات الإيديولوجية العامة – أي الفلسفة والأفكار – للجماعة ككل، أو تتعلق بالسلوك المنتظر من فرد يحتل مكانة معينة،

وقد يفرض الامتثال باستخدام السخرية "بل وأحياناً باستخدام العنف"؛ إلا أنه نادراً ما تكون هنالك حاجة إلى استخدام تلك الجزاءات، ذلك أن عضو الجماعة عادة ما يكون شديد الاهتمام بألا يفقد احترام زملائه، ولقد وصف ميللر وفورم حالة عامل ذهب إلى العمل مرتدياً قبعة من اللباد الرمادي الفاتح بدلا من غطاء الرأس القديم الذي يلبس عادة أثناء العمل، وعمد العمال في المرة الأولى إلى مضايقته، وسألوه ما إذا كان يعتقد أنه أصبح رئيساً، أما في اليوم الثاني فكانت استجابتهم أكثر عنفاً، وفي اليوم الثالث حضر العامل إلى عمله مرتدياً قلنسوته بالشكل الذي يراه الجميع، ووقع حادث مماثل عندما ارتدى سائق إحدى سيارات النقل قميصاً أبيض ورباط عنق، وفي هذه الأمثلة لم يسلك الرجال الذين يهمهم الأمر سلوكاً مبنياً على المفهوم العام للسلوك السوي داخل الجماعة.

وكثيراً ما يفرض ضغط كبير محافظة على النظام، للتأكد من أن هؤلاء الذين يشغلون مكانة معينة يؤدون دورهم بالشكل الذي يعتقدون أنه الصورة اللائقة، فمثلاً – لا ينظر دائماً إلى الشخص ذي السلطة الذي يحاول أن يسلك كشخص "عادي" نظرة تقدير، ويذكر تيلور كيف أن أحد مديري الغدارات، قد اعتبر أنه "يحط من مكانة المؤسسة"، عندما ذهب إلى عمله في سيارة قديمة أصابها العطب، إن هؤلاء الناس الذين يشكون من أن الأطباء يتعالون في سلوكهم، ويعتبرون أنفسهم من صنف يختلف عن بقية البشر هؤلاء أنفسهم كثيراً ما يكونون أول المنوهين بعدم كفاءة الطبيب عندما يحاول أن يسلك كشخص عادي.

إن جميع الجماعات الصناعية غير الرسمية تقريباً تصر على أن يؤدي أعضاؤها قسطهم العادل من العمل (أي: النسبة العادلة من العمل الذي تؤديه الجماعة بأسرها).

وهذا جزء من قاعدة أكثر عموماً وهي ألا يربح أي عضو على حساب عضو آخر، كما لا يوافقون كذلك على ترقية ينالها شخص باستخدام تأثير غير لائق، لا لأن هذا "غير عادل" بالمعنى الواسع للكلمة، بل لأنه يخرج على الولاء للجماعة،

وعلى العكس من ذلك إذا استفادت الجماعة استفادة غير عادلة على حساب جماعات أخرى (مثلا: بالخروج على نظم الشركة) فإن العضو الذي يفشي ذلك يؤنبه زملاؤه تأنيباً بالغاً.

إن العضو لا يحظى بوقاية الجماعة إلا عندما تتعلق المسألة بالتنظيم الرسمي فحسب، أما عندما تخرج على قواعد التنظيم غير رسمي فإن عمله سيقابل باستياء عام، ولقد سبق أن وصفنا في الفصل السابق بعض قواعد العامة لجماعة العمل غير الرسمية ولكن لا يجب أن يعتقد – وقد بين ذلك الدكتور فلورنس– أن ذلك يخص العمال أو المشتغلين بالصناعة فحسب، بل إن أي جماعة صغيرة وثيقة الارتباط، سواء كانت الأسرة أو جماعة من تلامي المدارس العامة، أو جماعة من عاملات النسيج، من الأكيد– تقريباً– أن تعترض على العضو يروى قصصاً تتعلق بعضو آخر لأي شخص خارج الجماعة، والعضو الذي يفشل في أداء القسط الواجب عليه أداؤه من العمل، والعضو الذي يعمل أكثر مما يجب ومن ثم يكشف الآخرين، إن لجماعة العمل الصناعية عادة تقديراً عادلاً واضحاً لما يمكن اعتباره– في مختلف الظروف– "عملا يومياً منصفاً" كما أنها تنزع إلى الاحتفاظ بالإنتاج في حدود قدرة العامل المتوسط وهذا الضرب من تقييد الإنتاج يعتمد– إذن– على عوامل داخل الجماعة، وعلى العلاقة التي تشعر الجماعة بوجودها بينها وبين المؤسسة ككل سواء كانت هذه العلاقة سيئة أو طيبة.

فعندما يحسون أن من غير المحتمل أن يعاقب الأعضاء الضعاف، وأن المؤسسة عادلة في تعاملها مع العمال، فإن تقييد الإنتاج بسبب هذه الظروف سوف ينتهي، وليس للكثير من ألوان التقييد بالطبع إلا صلة بسيطة بالظروف الداخلية في المؤسسة في ذاتها، حيث أنها ترتبط بعوامل اقتصادية وسياسية تعمل في معظمها خارج نطاق سيطرة الإدارة، وسنتناول ذلك في مكان آخر، وقد تم في كثير من الأعمال تقنين الأساليب الدقيقة للاحتفاظ بالإنتاج داخل الحدود التي قررتها الجماعة، فمثلاً قد تقرر القواعد غير الرسمية أن يرفع العامل قطعتين من مادة ذات

حجم أو وزن معين وقطعة واحدة فقط ذات حجم أو وزن آخر في كل عملية رفع، وحتى العمال الذين لا ينتظمون في نقابة مهنية يحتمل أن يكون لهم قواعد من هذا القبيل ويمكننا أن نجد أمثلة مفصلة لمثل هذه الأعمال في كتاب .S.B Matheivson المسمى Restriction of Ouput Among Unorganized Workers ولقد قام ماثيوش ومعاونوه بالعمل كسائقي ماكينات وصناع وغير ذلك من الأعمال وعاشوا بين العمال في بيئاتهم الخاصة، ووجدوا أن أكثر الأسباب التي يبرر بها العامل غير المنظم مثل هذه الأعمال – وهذا بغض النظر عن ممارسات تقييد الإنتاج التي تشكل جزءاً من سياسة النقابة – هي الخوف من البطالة والازدياد البالغ في المطالبة بالسرعة والاستياء من الإدارة.

إلا أن من الخطأ – حتى في أسوأ المصانع – أن ننظر إلى التنظيم غير الرسمي للجماعة العاملة في ضوء عزم العمال على مقاومة سياسة الشركة فحسب، وقد بين ميللر وفورم أنه إذا ما واصل بعض المديرين من الطراز العتيق سياسة " أنك لا تأخذ أجرك لتفكر، فأرضخ لما تؤثر به حتى النهاية مع العمال"، فإن المؤسسة سرعان ما تجد أن من العسير عليها أن تواصل العمل: فبدون مساعدة التنظيم غير الرسمي، كثيراً ما يصبح عمل التنظيم الرسمي بلا طائل، وكثيراً ما يحدث هذا عندما يحاول المديرون أن يحددوا كل تفاصيل الإنتاج، فإنهم يكونون من البعد عن الإنتاج بحيث لا يستطيعون مواجهة الكثير من المشاكل التي تنشأ، إلا أنهم كثيراً ما يصدون أوامرهم على أساس ما يدعونه من معرفة، فإذا ما أطيعت أوامرهم طاعة كاملة، نتج عن ذلك الارتباك والخلط وانخفاض الإنتاج والروح المعنوية، ولكي يستطيع العمال تحقيق أهداف التنظيم فإنهم يضطرون لخرق الأوامر كثيراً، والالتجاء إلى أساليبهم الفنية الخاصة في العمل، وتجاهل تسلسل السلطة، وبدون هذا الضرب من التمرد لا يمكن إنجاز الكثير من العمل، وهذا التمرد الذي ليس له ثمة داع – والذي يأخذ شكل العصيان والاعتزال لازمين بصفة خاصة لكي تستطيع المكاتب الكبيرة أن تؤدي وظيفتها بشكل كاف.

إن ثقافة الجماعات الصناعية تشتق من مصادر كثيرة – من أصول طبقية ومن مصادر مهنية وفنية، ومن جو المصنع الذي يكون محيطهم الأصلي وأخيراً من الخبرات النوعية الخاصة بالجماعة غير الرسمية نسفها، ويمكن تقسيم بعض مظاهرها الأكثر أهمية فيما يلي:

(أ) اللغة المهنية (ب) الاحتفالات والطقوس (جـ) الأساطير والمعتقدات ومن المعروف جيداً أن المهن المختلفة تستخدم في عملها عبارات فنية شاسعة التباين، إلا أنه يعرف دائماً إلى أي حد يمكن أن تكتسب عملية بناء اللغة هذه طابعاً تنظيمياً، وسنذكر في الفصل التالي الكثير عن اللغة كأداة للاتصال، أما الآن فإننا في حاجه إلى ذكر المصادر الأكثر أهمية للغة الوظيفية فحسب، ومثل هذه الانحرافات عن اللغة المعيارية تستمد، لا من استخدام عبارات فنية متخصصة تنتمي إلى حرفة معينة، فحسب، بل أيضاً من استخدام "البدائل" – أي ما يحل محل الكلمات المستخدمة في الحياة اليومية" وبعض الاستعمالات القائمة على الفروق الطبقية، فكثير من الكلمات التي يستخدمها الكيميائيون، والمهندسون، أو غيرهم من ذوي المهن أو الوظائف المتخصصة، كلمات فنية تماماً بمعنى أنه لا يوجد كلمة دارجة لتحل ملحاه، وعلى عكس ذلك نجد أن كلمات مثل Port و Starbord وBulkhead التي يستخدمها البحارة، تعتبر – إذا توخينا الدقة – بدائل، طالما كان من الممكن أن يحل محلها كلمات مألوفة مثل "حائط Wall، وجهة اليد اليمنى Right hand side واليد اليسرى left hand side"، وبينما يتضح ضرورة الكلمات الفنية، نجد أن البدل يخدم وظيفة أساسية هي: خلق تماسك الجماعة، كما يكون وسيلة لتوحيد – تقمص – الأفراد الأعضاء، ويتضح – بالإضافة إلى ما سبق – الفروق الطبقية في اختلاف استخدام رجال الطبقة العاملة للتعبيرات "البذيئة" أو "السباب"، ولا يعنى هذا القول بأن مثل هذه التعبيرات غير مألوفة بين الطبقات المتوسطة، وكلن هذه الطبقات تسب وتستخدم الألفاظ البذيئة عادة في مواقف محددة تحديداً أكثر جموداً، فمدير المصنع أو الكاتب المتوسط يستخدم مثل هذه التعبيرات في اجتماعات الأصدقاء المرحة، أو تحت ضغط

انفعالي، إلا أنه عادة، لن يستخدمها لعبارات يومية دارجة، فعندما يستخدم مدير المصنع كلمة بذيئة من مقطع واحد ليصف زميلاً، فسيفترض بصفة عامة، أن رأيه في زميله – في تلك اللحظة – مشيناً، أما بين العمال فمثل هذه الكلمات لها استخدام يومي أكثر ألفه، بحيث يكاد يجردها تقريباً من أي مغزى مشين، بل وقد تستخدم كثيراً كألفاظ تدل على التقدير والاعتزاز، وقد أشار بعض الأخصائيين النفسيين ذوي العقول الجادة إلى أن السباب بين الطبقات العاملة استجابة لظروف التوتر والإحباط، ولكن من الواضح أن من العسير اختبار صدق هذا الفرض، إن لغة الجماعة العاملة إذن تستمد من هذه المصادر الثلاثة، مع إضافات مصدرها محل الإقامة، في شكل ديالكتيكي فإن لجميع الجماعات المعوقلة المتكاملة سواء كانت أحراش أستراليا، أو في جزر بحر الشمال أو في مصنع بلندن – احتفالات وطقوس معينة يمكن إدراجها بين طقوس التعميد "أو التثبيت" أو "التدشين"، وطقوس "الانتقال" وطقوس التثبيت، وقد تأخذ طقوس الالتحاق لمن يدخل جماعة العمل جديداً، أشكالاً مختلفة كالاستفزاز والسخرية أو طلب بعض الخدمات أو الأعمال لأعضاء الجماعة، أو إرساله في إحضار عدد ليس لها وجود فعلي ووظيفة مثل هذه السلوك (اللاشعورية في أساسها) التدليل للوافد الجديد على نقصه وجهله بالقياس لامتياز أعضاء الجماعة، ونتيجة ذلك أن الروح المعنوية لأعضاء الجماعة ترفع في وقت واحد من رغبة العضو الجديد في أن يكتمل التحاقه، وبذلك يختبر اتجاه الوافد الجديد نحو الجماعة، ويتضح ما إذا كانت لدية القدرة – الكفاءة أم لا، وثمة حالة حديثة في الصحف وصفت كيف أن عضوات الخدمات النسائية اللائي يلتحقن بإحدى محطات القوات الجوية قد "دشن" ينزع بلوزتهن وضربهن على أعلى بطونهن بختم من المطاط يستخدم عادة في مراسلات المحطة، (ولكن هذا لا يعني بالطبع أن هذا الطقس البدائي يستخدم بشكل عام في القوات الجوية)، وتشبه احتفالات مقابلاتها عند البدائيين إلى حد كبير، وإن كانت – كما هو واضح – أقل ثراء في مضمونها، وكأنما تعني هذه الطقوس أنه لو كان اكتساب عضوية الجماعة اكتساباً كاملاً أمراً هيناً، لما استحق هذا العناء، أما طقوس المرور

فهي الاحتفالات التي تقام عند ترقي عضو في الجماعة، أو تنزيل درجته، أو تستباح حقوقه – وبعبارة أخرى عندما يكون بصدد ترك الجماعة، وقد تكون وظيفته الطقوس الإعراب عن تقمص الجماعة والولاء لها أو تسهيلا لعملية ترك الجماعة – وتأكيدا لانتهاء عملية الانفصال الاجتماعي، أو لمجرد الإشارة إلى أن جميع العدوات الماضية قد نسبت ونالت الصفح؛ (ميللر وفورم) وقد تأخذ صوراً مثل المصافحة، وإقامة المآدب، وتبادل الخطب، والنكات وتقديم النصائح السخيفة وهكذا...

وبين طقوس الوصول والانتقال، نجد طقوس "التثبيت" وهي احتفالات غرضها إثبات تماسك الجماعة، ويمكن إثبات وحدة الجماعة بالطريقة التي يرتدي بها أعضائها أغطية رؤوسهم، أو يتخاطبون بها، والاجتماعات غير الرسمية في غرف الملابس للتدخين وتبادل الحديث والنكات الخاصة التي تفقد مغزاها بالنسبة للأغراب، وتبادل الحديث والنكات الخاصة التي تفقد مغزاها بالنسبة للأغراب، وتناول طعام الغذاء معاً في المقصف، وتبدل الأنخاب معاً في مناسبات خاصة خارج المصنع، واحتفالات عيد الميلاد ورأس السنة، وغيرها من الأعياد والاحتفالات، وقد تظن أن مثل هذه الأحداث اليومية تستغل إلى حد بعيد في حياة أي جماعة صناعية، وأن مقارنتها بطقوس وعادات القبائل البدائية أمر يستثير السخرية، إلا أن الأمر الهام هو أنه مهما تباين الشكل الذي يمكن أن تأخذه هذه الاحتفالات، فإنه لا توجد جماعة تستحق هذا الاسم تفترض بحال من الأحوال أن عضويتها ليست إلا مجرد الدخول فيها، ولا توجد أي جماعة اجتماعية متماسكة أو متكاملة، لا تقيم نوعاً من الاحتفال بقدوم، أو خروج أعضائها، أو لا تساهم في الاحتفالات التي تعبر – في الحقيقة – عن تميزها عن أي جماعة أخرى كما أنه لا يوجد – مرة أخرى – أي جماعة تستحق هذا الاسم لا تعتبر نفسها متفوقة على جماعة أخرى – أو على الأقل مختلفة عنها، ويوجد دائماً ما يسميه عالم الأنثروبولوجيا "علم الإنسان الاجتماعي، بالجماعة الداخلية والجماعة الخارجية، وأسباب ذلك جلية الوضوح، إذ طالما كانت منزلة الفرد، أو مكانته، أو افتخاره بوضعه تستمد – إلى حد كبير –

من الجماعات التي يحظى بعضويتها: من أسرته، من جماعة العمل التي ينتمي إليها، ومن مصنعه، وبدرجة أقل من التجمعات التعاونية الكبيرة، المدينة، أو الإقليم، أو الأمة، فإن من الواضح إذن أنه كلما زادت أهمية هذه الجماعات، كلما زادت مكانته الشخصية.

أذن لدى كل رجل أو امرأة رغبة قوية في "الانتماء" إلى جماعة وأن يكون في مقدوره التفاخر بذلك، وهذا "الانتماء" والزهو بالعضوية إحدى المحاسن الاجتماعية التي تستطيع المؤسسة تغذيتها، وعندما يصبح أسم المؤسسة عظيماً في العالم، أو حتى في المجتمع المحلي فإن المدير يجد أن في جانبه نفوذاً كبيراً، يبين جوردون روتاري تايلور بوضوح بالغ كيف تستخدم بعض الشركات هذه القدرة استخداماً غير مثمر إطلاقاً، وكتب يقول: لقد حدث ذات مرة أن قابلت مستخدماً (يعمل في أحد مصانع السيارات البعيدة الشهرة)، إلا أنني واثق تمام الثقة أن معظم الرجال الذين يعملون بها يقررون هذه الحقيقة بقدر معين من الزهو، لذلك كان من الإعجاز تقريباً أن تستطيع الإدارة السيئة أن تجعل المستخدمين يعمدون إلى قتل زهوهم بما ينجزه مصنعهم إلى هذا الحد، وقد اكتشفت المؤسسات الكبيرة مثل، Umlever Ltd أن إقامة معارض لمنتجات كل مصنع من مصانعها داخل هذا المصنع يقابل بحماس واهتمام وفخر شديد من جانب العمال الذين يشعرون بالزهو بالمصنع الذي يعملون فيه.

وفي مصنع فورد بداجنهام أثارت زيارة هنري فورد الصغير أشد الحماس بين العمال الذين التفوا حوله يصافحوه أو ليطلبوا توقيعاته، ومع اعترافنا بما لهذا الجانب من أهمية في العلاقات الصناعية، في حد ذاته، إلا أنه لا يجب أن يذهب بنا بعيداً، كما أن الفشل في الفطنة إلى أهميته يبين لنا كيف أن بعض المديرين قد ضللتهم معتقداتهم عن عزوف العمال، والعنف والبأس، فإنهم في الحقيقة عاجزون عن ملاحظة الطبيعة الإنسانية، واستخدام فهمهم وفطنتهم الخاصة.

وثاني متضمنات هذا الاتجاه من جانب العامل نحو جماعته الداخلية، يتصل بمشكلة شغل الوظائف ذات المكانة الدنيا، والحصول على أناس بأحبط الأعمال وأقذرها، وهذه – مرة أخرى – مشكلة قد خلقت الإدارة القسط الأكبر منها، إذ عندما يبدأ المدير صياغة المشكلة في الصورة الآتية:"إن هذا عمل سيئ، عمل لا يتناسب إلا الحمقى فحسب، فكيف أستطيع العثور على شخص من الغباء بحيث يقبل تأديته، وهو يتناسى تماماً الحقيقة البادية الوضوح وهي أن دناءة العمل وسوءه تقديرات ذاتية، وأن ما يهم حقيقة هو منزلة العمل، بل وربما أكثر أهمية، منزلة الجماعة التي يؤدي هذا العمل من أجلها، فالطبيب أو المرضة مثلاً، أو مفتش المصحات، عليهم أن يؤدوا بعض الأعمال التي تثير الغثيان والاشمئزاز في نفوس معظم العمال غير الفنيين الذين لا يؤدون عملاً ثابتاً، والذين لا يرون هذه الأعمال في سياقهم الاجتماعي، إلا أن منزلة مثل هؤلاء الناس ومكانتهم مرتفعة بصفة عامة، إما عندما يضع المشرف أو مدير المصنع رجلاً في عمل "قذر" وكأنه يقول له دون أن يتكلم: "يؤسفني أن أطلب منك القيام بهذا العمل، ولكنك في نهاية الأمر أكثر من أن أستطيع أن أجد من الناس غباء وافتقاراً إلى المهارة، لذلك لابد لك من القيام به"، فهو بهذا الاتجاه يقلل من منزلة العمل إلى درجة لا يوجد معها أي شخص يرغب عن طيب خاطر في القيام بهذا العمل في صورته هذه، إن المشرف أو المدير من هذا النوع سيشعر بلا شك أن عمل منظف دورات المياه عمل تافه وقذر، إلا أن المرأة التي كانت تقوم بهذا العمل – كما رأينا في الحالة السالف ذكرها في الصفحات القليلة الماضية – كانت تعتقد أنه عمل بالغ الأهمية، وأحست بالإهانة لفكرة أنه قد يطلب منها القيام بتنظيف أفران المقصف، إن "خادم الأدوات الصحية" بالجيش الذي يقوم بتنظيف دورات المياه لن يكاد يحس بالتملق إذا ما أشار بعضهم إلى أنه في وضع مشابه لوضع المنبوذين في الهند الذي يؤدون نفس العمل، والحقيقة (وهذا شيء آخر يمكن للإدارة في الصناعة أن تستفيد منه بدراسة أساليب الجيش) أن يتلقى محاضرات في علم الصحة والأمراض التي تنقلها القاذورات، ويدرب على خير الوسائل لأداء عمله، ومن ثم يعتبر نفسه رجلاً بالغ المهارة يؤدي عملاً هاماً،

لذلك كان من السخف أن يقوم المدير بالتجول في أرجاء مصنعه مقدراً الأعمال، وواصفاً بعضها بالصبيانية تارة والقذارة تارة أخرى، والضعة مرة ثالثة على أساس تقديراته الذاتية، ذلك أنه إذ يفعل ذلك، فإنه يزيد فقط من وضاعة مكانة هؤلاء الذين يقومون بها، وفي نفس الوقت ينبغي أن ينظر إلى الأمر على أنه لا يوجد عمل قذر أو خطر بالضرورة، وطالما أن بعض الناس – وإن قلوا – يعترضون على العمل القذر أو الخطر الذي لا مفر منه، فإنهم لن يغفروا بلا شك ذلك الضرب من الإساءة الذي يتم عن إهمال الإدارة لاهتماماتهم، فإنها – زيادة على هذا كله – مكانة جماعته العاملة وموضعه فيها هي التي تؤثر على اتجاه العامل نحو مثل هذه الأعمال، فإذا كانت مكانة جماعته مرتفعة وكان راضياً بعضويته بينهم، فإن نوع العمل الذي يؤديه يصبح قليل الشأن، ولقد ذكر الأستاذ مانهايم كيف أن احد أصدقائه الذي كان يعالج مشكلة اللاجئين كان يجد صعوبة كبيرة في العثور على عمل للعجائز اللائي نعمن بأيام جميلة، وكن يمتعضن ويرفضن القيام بأي عمل يعتبرونه وضيعاً اجتماعياً، إلا أنه استطاع أن يكون منهن جماعات متعاونة يقمن بتنظيف المدارس والمستشفيات ولا شك في أنه ما كان بموافقتهن على القيام بمثل هذا العمل الوضيع إذا عمل فيه كل منهن على حدة، إلا أنهن أقبلن عليه، بوصفهن عضوات في جماعة ذات حماس، ولأن كل سيدة كانت واثقة من تقبل عضوات جماعتها – بل وكانت بالفعل ستفقد هذا التقبل إذا ما رفضت مشاركتهن – وبذا استطاعت تقبل أي تعليق ممكن من الغرباء.

إن الأساطير والمعتقدات تقوم على الحاجة إلى تبرير أعمال الجماعة، وإلى فهم ما يدور حولهم في العالم المحيط بهم، كما أنها – جزئياً – محاولة للاحتفاظ بتماسك الجماعة واسترجاع تقاليد الماضي، وقد تنتمي الأساطير إلى طبقة بأسرها – فالغدارة والعمال يملكون، إذا ما تحدثنا من الناحية الاجتماعية، أساطيرهم الخاصة – التي تنتمي إلى مصنع بعينه أو إلى جماعة عمالية بناء على خبراتها الخاصة، ورغم أن الجماعة العمالية قد أصبحت أقل ثباتاً مما كانت عليه في الأيام الماضية، إلا أنه لا زال من الممكن أن نسمع من المسنين من المستخدمين عن القوة

الخرافية أو المهارة التي كان يتميز بها عضو سابق في الجماعة وكيف أن رجال المصنع في "الأيام الخوالي: لم يكونوا بما هم عليه الآن من تفاهة، حيث يشرب كلاً منهم شراب الليمون ويسلك كما لو كان في رحلة مدرسية، وثمة اعتراف بأن أعضاء الجماعة في تلك الأيام (الذين تحولوا منذ أمد طويل إلى عمالقة الفضيلة أو الرذيلة) قد استمتعوا حقاً، ورغم أنهم كانوا يحتسون الخمر فيبلغون نهاية الشوط، إلا أنهم كانوا يستطيعون العودة إلى عملهم صبيحة اليوم التالي وكأن شيئاً لم يكن، أما الآن فقد فارق الرجال صلابة العود، وأصبحوا غير قادرين على مواصلة الشرب، بل إنهم أصبحوا يهرعون عقب كل احتفال صغير إلى القسم الطبي طلباً للأسبرين، أو هكذا تجري الأساطير، ويروى حينئذ كبار المنفذين — الذين يشرفون على تنفيذ العمل — أساطيرهم الخاصة:" أجل.. لقد كان "س" رجلاً شديد البأس، إلا أنه كان عادلا ولم تكن الغدارة في تلك الأيام تعني بالتافه من الأمور وإنني لأذكر.. الخ وهكذا يدور الحديث، إلا أن هنالك أساطير اكر شيوعاً بين المديرين كطبقة تأخذ شكل معتقدات مثل كونهم قد وصلوا إلى مراكزهم بفضل مزاياهم الشخصية فحسب، وأن العمال يكونون كسالى، راكدين — وأغبياء، عندما لا يكونون من ذوي الدهاء، وأن "السوط والعصا" هما المثير الوحيد وأن "جرعة صغيرة من البطالة ستشفى جميع المتاعب"، وأن العلاقة الطبيعية هي علاقة السيد بالرجل، كما أن العمال أيضاً لهم — بالمثل — أساطير أكثر شيوعاً تفسر كيف وصل المديرون إلى مراكزهم الحالية (وإن كانت بصورة أقل مداهنة) وكيف أن العمال يغبنون دائماً" وكيف أن كل ما يحدث، يحدث بدافع الربح الشخصي، وكيف أن الإدارة لا تتطلب مهارة، أو أنها لا تتطلب إلا أقلها، وأن أي جماعة من العمال تستطيع القيام بها بنفس الكفاءة، بل وربما بكفاءة أكثر.. وهكذا، ولكننا لا نعتقد بحال من الأحوال إن جميع المديرين أو جميع العمال يشتركون في هذه الأفكار، ولكنها تعرب بكل بساطة عن اتجاهات عامة في تفكير هذه الطبقات، قد يقبلها بأسرها أعضاؤها الأفراد وقد لا يقبلها البعض كما أننا لا نوصى بأن جميع هذه المعتقدات في كلا الجانبين غير صحيحة حتماً — إلا أنها لم تعتنق على أساس

عقلي بل إنها في جوهرها اتجاهات انفعالية المنشأ، وأن كان من الممكن قأن تقوم على معتقدات صحيحة فعلاً في موقف بعينه أو في فترة تاريخية معينة، وثمة جانب خطر تتضمنه أي من مثل هذه الأساطير أو نظم المعتقدات المشحونة انفعالياً، لمن يعتنقها، وهو أنها تستطيع تفسير كل شيء، وطالما أن جميع الخبرات ترى في ضوء هذا الإطار المرجعي فإنه لن يخفق في إرضاء صاحبه، وقد بين S،J. Hayakawa في كتابه Language in action كيف أن الأساطير المعادية للسامية – مثلاً – تستطيع إقناع من يعتنق التعصبات المعادية للسامية بأنه على صواب دائماً فيما يعتقده، فهو يستطيع أن يفسر جميع أفعال مستر ميللر اليهودي كما يلي: "إذا ما نجح مستر ميللر في العمل فإن ذلك "يثبت" أن اليهود يتصفون "بالدقة" أما إذا نجح شخص آخر وليكن مستر جوناش فإنه يثبت فحسب أنه رجل دقيق، وإذا فشل ميللر في العمل فإن من المعترف به – رغم ذلك – أن لديه مالاً "يخفيه في مكان ما "، وإذا كان مستر ميللر غريباً أو أجنبياً في عاداته فإن ذلك يثبت أن اليهود "لا يمثلون الثقافة"، وإذا كان أمريكياً نموذجياً، أعنى أنه لا يمكن التفرقة بينه وبين بقية المواطنين قيل عنه إنه "يحاول أن يبدو كواحد منا" وإذا كشف مستر ميللر عن شح فذلك لأن "اليهود بخلاء"، أما إذا أنفق في سخاء فإنه يحاول أن يشق لنفسه في المجتمع طريقاً، وإذا عاش في حي اليهود بالمدينة فذلك "لأن اليهود يحبون التكتل"، وإذا ما غادرها إلى مكان خال من اليهود فذلك لأنهم يحاولون أن يحتلوا كل مكان"، وخلاصة القول أن مستر ميللر قد أدين مهما كان ومهما فعل، ورغم أن هذا المثال مأخوذ من خارج الصناعة فإن من السهل أن نتبين كيف ينطبق على العلاقات بين العمال والإدارة، وإذا ما اعتمد كلا الجانبين في الصناعة على مجموعة من الأفكار الثابتة سواء كانت أفكار آدم سميث وريكاردو أو كارل ماركس وانجلز فإنهم لن يستطيعوا تقرير الحقيقة في أي صورة أخرى ولن تفعل أي خبرة جديدة أكثر من أن تزيد من ثبات أفكارهم، ولقد قدم الأستاذ W.J. Sprott بعض النصائح المفيدة – وإن كان ذلك في سياق مختلف – عن أساس النظريات أو النظم العقائدية التي يمكن أن يحلها كلا الجانبين في الصناعة مكاناً مرموقاً من قلبه،

فقال: إن النظريات ليست صياغة لحقائق مطلقة، بل هي وسائل مفيدة للفهم، وعندما لا تعد نظرية ماذات فائدة فإننا نلقى بها جانباً ونبحث عن أخرى، فإن الواجب هو استخدام النظريات وليس الإيمان بها.

وتكشف النظم العقائدية أو الفكرية التي سبق لنا مناقشاتها عن الخصائص الآتية:

(1) إنها تعادل من الناحية الوظيفية النظريات الخاطئة (وإن كانت غير مخطئة حتماً في جميع تفصيلاتها).

(2) إنها لا تتغير بالحصول على المعرفة الصحيحة.

(3) حتى الخبرة المباشرة الشاملة ليس من المحتمل أن تغيرها.

(4) إنها تؤثر في أعمال الفرد.

(5) إنها تشكل كلا متماسكاً – لدرجة ما – لا يمكن تغييره جزءاً إثر جزء.

(6) إن عواطف الإدارة نحو العمال (أو العكس) لا تحددها معرفة المدير أو العامل بقدر ما تحددها العواطف التي تسود في الجو الاجتماعي الذي يحيط بها.

وربما كان العنصر الأخير في هذه الخصائص في حاجه إلى مزيد من التفصيل، فالذي نعنيه هو بصفة عامة أن كل عضو من أعضاء الإدارة في داخل المصنع يغلب أن ينظر إليه بوصفه موظفاً في خدمة جهاز قد يعتبر مصدراً رضا العامل أو محط كراهيته، ولا يحد إلا متأخراً جداً أن ينظر إليه هو في حد ذاته، بل وربما قد لا يحدث ذلك على الإطلاق، فمثلاً، طبيب المصنع الذي يعمل في مصنع "مشكل" سيجد أنهم لا ينظرون إلى عمله على أنه يساعد الآخرين بغض النظر عن مكانتهم المهنية، أو سواء كانوا ممن يعتبر عمالا طيبين أو غير طيبين، بل بوصفه مسانداً لمدير مكروه، وقد يكون الأمر كذلك حتى وإن نظرت إليه الإدارة بشك لأنه تقدمي أو ديمقراطي أكثر من اللازم، وهكذا قد يجد الطبيب الذي نال خبرة العمل

المثيرة للاهتمام في أكثر من شركة واحدة أنه رغم معاملته لجميع مرضاه في جميع المصانع بنفس الطريقة، فهم ينظرون إليه في إحدى الشركات في حب وثقة، بينما ينظرون إليه في أخرى في شك وامتعاض.

وموجز القول أن نظرة المستخدمين إليه لا تعتمد فقط – كما هو الاعتقاد غالباً – على خصائصه الشخصية كفرد، بل على العكس، تميل إلى أن تكون وظيفة للجو السائد في الشركة، وبالمثل كثيراً ما ينظر إلى المدير الطيب في الشركة السيئة في تشكك تماماً كالمدير السيئ، ومهما فعل من خير فإنه سيفسر حسب الاتجاه السائد القائم على التشكك، إن جو المصنع إذن، بالغ الأهمية، طالما أنه يحدد الطريقة التي يفسر بها المستخدمون أي فعل يقع داخل حدوده.

وعلى هذا فكل ما يقع في مصنع يتصف جوه بالسوء، يظهر بالنسبة للعمال سيئاً، وأن وراءه غرضاً خفياً، فإذا ما أرسل عامل مريض إلى مصحة صار الهدف هو "إقصاؤه" درءاً لأي نقد ممكن (وبالطبع قد يصدق ذلك أحياناً) وإذا ما قدم أحد المديرين لأحد المستخدمين نخباً في إحدى المناسبات الاجتماعية فإنهم ينظرون إلى العامل بامتعاض، ولنذكر مثالا قدمه مؤلف هذا الكتاب في كتاب آخر؛ قد يدهش أخصائي الخدمة العامة في المصنع عندما يجد شيئاً كالموقف التالي: يوجد في مصنعين أقسام للخدمة العامة يمكن أن تقرض العامل نقوداً عندما يكون في حاجه إلى ذلك، وقسم الخدمة العامة في كليهما مهيأ لذلك جيداً، كما أن أخصائي الخدمة العامة في كليهما ودود توافق إلى المساعدة، إلا أن استجابة العمال الذين منحوا قروضاً كانت شديدة الاختلاف في كل من المصنعين، ولو سألتهم فإنهم سيكونون بالطبع مؤدبين ويتخذون سمة الشاكرين للجميل، إلا أن مزيداً من الأسئلة ستبين أن العامل كان في أحد المصنعين ممتناً وسعيداً حقيقة، أما في الآخر فقد كان يكاد يبدي امتعاضه وغضبه... لماذا؟ الإجابة هي أن أحد المصنعين كان بناؤه "الاجتماعي" (أوتوقراطياً) على الاستبداد، بينما كان البناء "الاجتماعي" للثاني قوامه الديمقراطية، والفرض من الأوتوقراطي يثير الحفيظة طالما أن المرء

يكره أن تكون لشخص يكرهه ويخالفه يد عليه، أما إذا كان المرء ينتمي إلى الجماعة الديمقراطية، جماعة "نحن" فإن القرض يكون من الصحاب ويقابل بالترحاب، إن جميع العلاقات في مصنع يتفشى فيه الاستياء تصبح متلونة بالاستياء والامتعاض (في الحقيقة أن من المحتمل أن يكون التفسير السالف غير صحيح طالما أنه يستخلص أن المصنع الأوتوقراطي لابد أن يؤدي إلى الحالة السالفة الذكر، أما أن من المحتمل أن يؤدي بناء أوتوقراطياً إلى مثل هذا الاتجاه فأمر أكيد، إلا أن قسطاً كبيراً يتوقف على الأصول الاجتماعية للشركة، ومن ثم على ما إذا كان المستخدمون سيقبلون الاتوقراطية أم يرفضونها، وفي الديمقراطية الحديثة يتناقص احتمال قبول العمال للأوتوقراطية داخل المصنع.

لقد تناول معظم ما ذكرنا في هذا الفصل التنظيم غير الرسمي للعمال الصناعيين، ولم يذكر إلا القليل – أو لم يذكر شيئاً على الإطلاق – عن التنظيم غير الرسمي للإدارة، ولقد سبق أن ذكرنا في الفصل الثالث الأسباب المسئولة عن قلة الأبحاث في هذا الاتجاه، ولكن الحقيقة أنه لا يوجد فرق كبير بين التنظيمات غير الرسمية في الجماعتين، إذ توجد نفس العصب – جمع عصبة – التي يكون لها في بعض الحالات أثر تخريبي على البناء الكلي، وفي حالات أخرى يبدو أنها تهيئ الجو وتسهم في السير بالأمور في سلاسة وهدوء، وقد يرى المرء نفس الصراع من أجل المكانة ونفس الميل إلى إقصاء الرجال الذين لا يصلحون، وقد يكون الطابع العام للإدارة العليا في بعض الشركات ودياً (وقد يكون هذا أصلاً، أو قناعاً يخفى تحته توترات عميقة) وقد يستطيع المرء أن يرى رئيس مجلس الإدارة بالذهاب إلى مكتبه في بساطة، وقد يحس ذلك الرئيس بالإساءة البالغة إذا لم يقبل شخص ما أن يجلس في مكتبه ويدخن ويصبح كل فرد معروفاً عنده، وقد يكون العمل في مل هذه الشركة مبعثاً للسرور، ويسود الجو العام روح التعاون بين الزملاء في المصالح الشخصية وحتى إن وجدت في بعض الشركات إشارة إلى ما يطلق عليه لين يوتانج باسم الأساليب القديمة للحيل والتلاعب بخصوص هذه الأمور، فإن النظرة المرحة التي تصاحب الفعل تجردها من أي شعور بالإثم، ويصاحب تناول الغذاء بعض

الضجيج وبعض السباب دون إشراف، بل وأحياناً يصحب ذلك حديث عن الموسيقى الكلاسيكية والسياسة والأدب، وفي شركة أخرى يتبين المرء بوضوح أن الحياة تقوم على الحقيقة والجدية! فقد يحدث أن طلب مقابلة رئيس مجلس الإدارة لا يتحقق إلا بعد أسبوعين أو ثلاثة (ويعتمد هذا بالطبع على مكانة الفرد في التدرج الهرمي) ويتوقع المدير أن يخاطب باسم "سيدي" بينما يحس زائره أن المتوقع منه أن يقف في انتباه وانتصاب متحفز، في مثل هذه المؤسسة يكون للمدير في هذا الصدد نوعان من الآراء — تلك التي يدلى بها لأقرانه وزملائه وتلك التي يحتفظ بها لرؤسائه (الآراء الرسمية وغير الرسمية) وعند تناول الغذاء تكون أقوال الفرد — إن لم تكن أفكاره — نقية وغير متناقضة.

ومثل هذه الاتجاهات من جانب الإدارة في المصانع يحددها من في يدهم السلطة وترجع أهميتها إلى أنها في نهاية الأمر تنفذ إلى أسفل نهاية التدرج حتى النهاية خيراً كان ذلك أو شراً، إن الروح المعنوية العالية (أو المنخفضة) ليست صفة تندفع من أسفل إلى أعلى، بل شيء يتساقط من أعلى إلى أسفل.

الفصل الخامس

طبيعة العمل

طبيعة العمل

إن النظرة القديمة للعمل، التي اتخذها معظم الإداريين والسيكولوجيين الصناعيين نظرة بسيطة، وقد ظلت قائمة خمسين عاماً من علم النفس الصناعي وأكثر من قرن من التدريب الإداري، وبالنظر إلى طبيعة العمل، فقد سلمت النظرة القديمة بالاعتقاد الوثيق بأن العمل الجسماني، إنما هو لعنة فرضت على الإنسان كعقاب على خطاياه، وأن الإنسان العاقل يعمل فقط لكي يعيش وأسرته أو، إذا كان سعيد الحظ، لكي يحقق فائضاً كافياً يساعده على قضاء الأشياء التي ودها حقيقة، وبالنظر إلى ظروف العمل، فقد افترض أن تحسين ظروف العمل سيتسبب في تخفيف بغض العامل الطبيعي له إلى حد ما.

وبالإضافة إلى ذلك، فسيحفظه في صحة فيزيقية طيبة، وبالتالي سيحقق كفاية أكبر بالمعنى الميكانيكي، وأخيراً فبالنظر إلى دوافع العمل، قد أكدت نظرية الثواب والعقاب أن الحافز الإيجابي الأساسي هو المال، والحافز السلبي الأساسي هو الخوف من التعطل، وقد تعدلت – في السنوات الأخيرة – هذه النظريات من وجوه عديدة، فقد سلم بأن بعض الناس، مثل رجال الإدارة والرجال المهنيين والصناع المهرة، قد يحبون العمل، وأن تحسين بيئة العمل قد يتضمن أوسع مما كان يظن من قبل، وأن الحوافز قد تتضمن أيضاً "الرفاهية " وأوجه النشاط الاجتماعي، وقد أوجب التشغيل التام للعمال أولئك المضطلعين بأمر الصناعة في أن يعيدوا النظر في نظرية العصا، ولكن على الرغم من ذلك، فقد بقيت الافتراضات الأساسية دون تغيير، فلا زال يفترض أن معظم الناس يعملون عن طيب خاطر، وأن المال هو أكثر الحوافز اجتذاباً، وأن عمل السيكولوجي الصناعي هو أن يحدد تأثير بعض العوامل البيئية على العامل كدرجة الحرارة، والضوضاء والرطوبة، والإضاءة الجيدة أو الرديئة، وهكذا، فدراسة الحركة والزمن تحول العامل إلى آلة أكثر فاعلية باستبعاد الحركات المعوقة، وفي الواقع أن كثيراً ما يندرج اسمه تحت علم النفس الصناعي يكون أكثر لياقة أن يطلق عليه علم وظائف الأعضاء الصناعي.

وقد أوضحت الأبحاث الحديثة أن وجهات النظر هذه غير صحيحة، وأنه من المهم جداً أن تعرف أنها كذلك، وكما ذكرنا سابقاً، هي غير صحيحة كلية حينما نبحث طبيعة العمل مقابل الأساس التاريخي والثقافي، كما أنها لن تكون أكثر من صحيحة جزئياً حتى في أقدم مراحل الوسائل القديمة جداً، ونعرض في هذا الفصل، أسباب افتراض أن البيانات التالية أقرب إلى الواقع، ولذا، فهي بالتالي تكون الأساس لأي منهج جديد لتناول المشاكل الصناعية.

(1) العمل جزء جوهري في حياة الإنسان مادام ذلك المظهر من الحياة الذي يعطيه المكانة ويربطه بالمجتمع، وعادة ما يحب الرجال والنساء أعمالهم، وهذا ما حدث دائماً في معظم أزمنة التاريخ، وعندما يبغضونه، فإن الخطأ كامن في الظروف النفسية الاجتماعية للعمل أكثر منه في العامل، زد على ذلك أن العمل نشاط اجتماعي.

(2) ليس للحالة المعنوية للعامل (سواء، كان يعمل عن طيب خاطر أم لا) أي علاقة مباشرة بالظروف المادية للعمل، فالأبحاث في درجة الحرارة، والإضاءة، ودراسة الحركة والزمن والضوضاء، والرطوبة ليس لها أي تطبيق على الحالة المعنوية، بالرغم من أن لها تأثيراً على الصحة الفيزيقية والراحة.

(3) هناك حوافز عديدة، وأقلها أهمية في الظروف الطبيعية هو المال فالبطالة حافز أساسي سلبي، لأنه حافز حقيقي تماماً، أي أن العامل يخاف البطالة لأنها تفصله عن المجتمع.

ومن العبث أن نحاول أن نعرف بالضبط ماذا نعني باصطلاح "عمل"، فإذا كان التعريف على أساس الأجر، فسيستبعد العمل الشاق لربة البيت، وإذا كان على أساس السرور والاختيار، فنستطيع أن نرى بسهولة أن العمل واللعب بالنسبة لبعض الناس إنما هما في الحقيقة نفس الشيء، وقد آمنت الدكتورة ماي سميت بان الغاية النهائية للعمل هي أن نعيش (المدخل إلى علم النفس الصناعي) وبالتالي فإن أولئك الذين يغيرون نشاط أبدانهم وعقولهم لكي يعيشوا إنما يعملون، ثم

جعلت تتساءل "هل يستطيع أحد أن يتصور شخصاً قد كون ثروة أن يستمر في عمل تكراري روتيني، أو في أغلبية الأعمال الصناعية؟" والإجابة على هذا السؤال – التي يقصد منها أن تكون نظرية – هي أنه يمكننا أن نتصور ذلك، ففي جماعة من مصانع لندن – عرفها الكاتب – كسب ثلاثة رجال في أوقات مختلفة مبالغ كبيرة من المال من مراهنات كرة القدم، وبعد وقت قصير من الاستمتاع عادوا إلى عملهم المعتاد – اثنان إلى "عمل تكراري رويتني" والثالث كبراد، مع أن النقود التي حصلوا عليها كانت كافية تماماً – إذا ما استثمرت بشكل مناسب – لأن تعينهم على أن يعيشوا في راحة لاستقرار حياتهم، وفي مصنع آخر – يحيل عاملاته إلى المعاش في سن 55 معطياً إياهن معاشاً عائلياً سخياً – وجد أن كثيراً من هؤلاء النساء يقفن على أبواب المصنع كل مساء في انتظار صديقاتهن عند الخروج، ويستمرون في المواظبة على حضور أي أحداث اجتماعية تجري في المصنع، وعندما يكون من الممكن الحصول على عمل إضافي بعض الوقت خلال الشغل فإنهن يكن على استعداد دائم للانتظام فيه عن طيب خاطر، ولم يشعر الأفراد الذين استبروا هؤلاء النساء أنهن يهمن المال أولا (وفي الحقيقة أنه بالإضافة إلى معاشهن، فكلهن تقريباً يقمن بأعمال إضافية جزئية ويحصلن على مال كاف تماماً)، ومن الواضح أن كل ما يهمن أن المصنع مركز اجتماعي (لتأكيد هذه النظرية – حياة النساء وعملهن – لزفيج)، وإذا ما بدأ أحد بافتراض أن الدافع الوحيد للعمل هو المال أو الخوف، فإن مثل هذا السلوك الذي يسلكه جماعة العاملات في المثال السابق سيبدو غير مفهوم، فالاعتقاد بأن المال هو الدافع الوحيد أو حتى أهم الدوافع العديدة للعمل اعتقاد سخيف، حيث أن أي فرد يتبنى هذا الرأي باهتمام يصبح غير قادر على فهم الصناعة أو العمال الصناعيين، والعمل – أساساً – نشاط اجتماعي بوظيفتيه الأساسيتين من إنتاج البضائع التي يحتاجها المجتمع، ومن ربط الفرد بنمط العلاقات الداخلية التي ينبني عليها المجتمع، وقد رأينا أن للمكانة والوظيفة أهمية قاطعة في السعادة النفسية للفرد، وأنهما غالباً مقترنتان به في البيئة العاملة – وقد أورد الأستاذ جون ماكنزي في كتابه "الدين والاضطرابات العصبية" أن خبرته بالاضطرابات

العصابية قادته إلى أن يعتقد أن أكثر العقد المرضية شدة، وبناءات الشخصية ترتبط بالحاجة إلى المكانة الاجتماعية أكثر مما ترتبط بأي من الحاجات الأخرى، وقد وجد كنجزلي دافيز في بحث على 70 حالة من حالات العصابة بأحد المستشفيات، أن الجميع – ماعدا أربعة – قد أوضحوا دليلاً بيناً على أثر المكانة (كنجزلي دافر، مقال عن "الصحة العقلية" في "دراسة العلاقات بين الأفراد" جمعها باتريك مللاهي، وأي تعريف للعمل يبعده عن كونه نشاطاً اجتماعياً ليس تعريفاً على الإطلاق، ولتوضيح ذلك أورد الأستاذ ميلر وفورم أنه "لا ترتبط الدافع للعمل بالحاجات الاقتصادية فقط، فالرجال قد يستمرون في العمل حتى ولو كانوا في غير حاجه إلى منافع مادية، وحتى عندما تكون سلامتهم وسلامة أطفالهم مؤمنة، فإنهم يستمرون في العمل، ومن الواضح أن الأمور تجرى هكذا، لأن المكافآت التي يحصلون عليها من عملهم مكافآت اجتماعية، مثل الاحترام والإعجاب من زملائهم وفي بعض الأحيان، يصبح العمل طريقاً إلى تأمين حاجات الأنا بالحصول على السطوة والتغلب به على الآخرين، ويقدم نشاط العمل – بالنسبة للجميع – الزمالة والحياة الاجتماعية، والصناعة هي المصدر الأساسي للمكانة، بالتعبير الرسمي وغير الرسمي (المتفرع والأصلي) في الثقافات الغربية، فعندما نحاول أن "نعين" شخصاً غريباً، فإن سؤالنا الأول هو "ماذا يعمل؟".

وسنرى، والحال هذه، أن للصناعة عملاً ثانياً يبلغ من الأهمية درجة المحافظة على الكفاية ورفع الإنتاج، وهو أنها تقدم المجال الذي يحدد المكانة الاجتماعية لمعظم الرجال والنساء في الثقافات الحديثة، والمكافآت الاجتماعية غير المادية التي تستطيع أن تمنحها الصناعة ذات قيمة كبيرة حتى أننا نعود إلى المشكلة الأساسية للسيكولوجي الصناعي، التي ليست – كما يفترض البعض – أنها اكتشاف الطرق التي يدفع بها الناس غير المبالين إلى القيام بأعمال عنيفة بواسطة الوعيد أو التهديد أو الهدايا بأقل قدر من الإهمال أو حتى بحماس قليل، بل إنه العثور على إجابة هذا السؤال "ما الذي حدث لتغيير نشاط اجتماعي سارومهم وضروري والذي يستطيع إشباع كل الحاجات الإنسانية المادية والسيكولوجية إلى

مصدر للشحناء والاستياء والملل؟ واعتبار هذا السؤال شاذاً ووهمياً لمعظم الناس يثبت فقط إلى أي حد تخدع الصناعة بدعايتها هي، أو قد يكون من الأصح أن نقول – بأسلافها الجامدة، ذلك لأن فكرة كره العمل لم تحدث أبداً – كما أوضح ذلك معظم الدراسات السطحية للتاريخ والانثروبولوجيا – عند الغالبية الساحقة من الناس الذين عاشوا على مر العصور، فمن البديهي الواضح أن هناك في أغلب الأحيان نواحي عديدة من العمل التي لا يحبها الإنسان، بيد أن هناك أناساً قليلين يكونون أكثر سعادة حينما يكونون دون عمل حتى لو استبعدنا المكافأة المادية تماماً.

وما دام كثيراً من أولئك المشتغلين بأمر الصناعة يميلون إلى الشك في صدق هذا الموضوع، فإن تقسيم الأسباب – لتفهمها – تحت رؤوس موضوعات منفصلة قد يسهل الأمور:

أ. يعمل كثير من الرجال والنساء – كما أسلفنا – عندما لا يكونون في حاجة مالية ماسة.

فالرجال الذين عادوا إلى العمل بعد كسب كميات كبيرة من المال من مراهنات كرة القدم ليسوا حالات شاذة، ومن أشهر المصائب في الصناعة وأكثرها إيلاماً حالة الرجل الذي ظل يعمل طوال حياته جاهداً، ومات بعد سنة أو سنتين من الإحالة على المعاش من الحزن الشديد والافتقار إلى ما يشغل باله، ولينظر المدير حوله – حتى في المصنع الذي لا يكون سعيداً تماماً – بعقل متفتح ليجد أن كثيراً من الناس، إن لم يكن معظمهم لا يحبون الاعتزال، ويميلون بعدئذ إلى البقاء متصلين بالمصنع على أساس إضافي مثل النساء المسنات اللائي وصفن آنفاً.

ب. ومن الأحداث الأخرى في المصانع، التي تجعل من فكرة أن المال هو الأكثر أهمية، فكرة لا معنى لها، هو تكرار مطالبة العمال الذين يتسلمون عملاً جديداً ذا الأجر الأعلى بالعودة إلى عملهم القديم بأجره الأقل – ولو كان كره العمل وحب المال هو السائد لفشلنا في تفهم هذا النوع من السلوك.

ج. وحتى تحت الظروف الحالية، التي تبعد عن أن تكون كافية، فإن معظم العمال يحبون أعمالهم، وقد أشار إلى ذلك كل مسح أجرى على اتجاهات العمال، مهما كان نوع الصناعة، فقد اتضح في تقرير عن العصاب في الصناعة أعده مركز البحوث الطبية، أن من 3000 عامل (عينة عشوائية من حوالي 30000 عامل في الصناعات الهندسية الخفيفة والمتوسطة) قرر 58٪ أنهم يحبون أعمالهم، ومن 13٪ إلى 14٪ فقط قرروا أنهم لا يحبونه أو أنه يضايقهم.

وأينما يعتني بتعيين العمال بوسائل التوجيه المهني، وجد في صناعة أخرى أن 83٪ كانوا راضيين في حين قرر 2٪ أن العمل غير مرض، وقد وجد دافيز من 1200 امرأة موظفة أن 78،3٪ قررن أن حياتهن "سعيدة" في علاقتهن بعملهن، و63.7٪ قررن أنها "مرضية" و65.1٪ قررن أنها ناجحة (دافيز: عوامل في حياة الجنس لـ 2200 امرأة" 1929).

د. إن الزهو والاهتمام بأمور شركة ما (مثل شركة فورد) اللذين يظهرهما المستخدمين، عندما يعلن مكتب الاستعلامات عن تقدم الشركة، تكون حقيقة وبلا تصنع، وإذا ما عومل العمال ككائنات إنسانية، فإنهم سيسلكون سلوكاً يتفق مع هذا، وإذا ما عوملوا كالآلة أو كالعبيد المكرهين فسيستجيبون بالمثل أيضاً.

ه. ونستقى أكثر الأدلة القاطعة على ما الذي يعنيه العمل بالنسبة للعامل من دراسة على البطالة، فإذا كان الناس يعملون حقيقة من أجل المال – على شريطة أنهم يأخذون مساعدة متكافئة – فإن نوع ما يطلب منهم عمله لا يهم شيئاً، إلا أننا لا يسعنا إلا أن نستعير الصيحة التي ارتفعت، عندما اقترح أن الرجال العاطلين سيعملون شيئاً مقابل المساعدة التي يتلقونها مثل حفر الحفر وردمها ثانية لنتحقق من أن الفرد السوي لا يحتاج لأن نخبره بأن القيام بهذا العمل الذي لا فائدة منه ليس عملا على الإطلاق، بل يشعر به احتقاراً لشخصه، فإذا كان من الواجب أن يحس العامل بأن ما يعمله له بعض

الدلالة، أي أن عمله رباط بينه وبين مجتمعه، فإن النظرية التي ننتقدها تصبح واضحة التناقض.

وقد عبر أب وزوج عاطل لباحث اجتماعي في كلمات تعبيراً دقيقاً عما يعنيه العمل بالنسبة للعامل "ماذا تظن هذه الأشياء فاعلة لي؟ إنها يقيناً لا تضيف إلى احترامي أو سعادتي، فمن وقت لآخر أغلى كالمرجل، إلا أنه في أغلب الأحيان أشعر تماماً بأنني أخر صريعاً، إنني لم أكن أتصور أبداً أن هدوء جو منزلي وسيطرتي على أطفالي يعتمدان أبداً على عملي، لماذا إن العمل يحكم حياتك، تماماً، آه إننا لا زلنا أسرة، إلا أن الروابط واهنة إلى حد كبير"، (يونج، في، الاستبار والبحث الاجتماعي، 1935)، وقد قال اللورد بيفردج إن الطامة الكبرى للتعطل أن يجعل الرجال "يبدون عديمي النفع، وغير مرغوب فيهم، ولا وطن لهم"، وقد ذكر كولير أن كثيراً من الرجال العاطلين متوسطي السن المعتادين على عمل منتظم، يفضلون الحصول على أي نوع من العمل، حتى بأجر أقل مما يحصلون عليه من مساعدة حكومية من أجل الحصول على مكانة معترف بها، فلا يمكننا أن ننكر أن كثيراً من الأعمال ليست شيقة تماماً أو ليست مشبعة اجتماعياً، ولكن قليل من العمال يكونون محبطين إحباطاً تاماً لدرجة أنهم يعتبرون أعمالهم حقيرة تماماً، وسوف نناقش فيما بعد كيف نضيف إلى أهمية العمل، بيد أنه يجب أن ندرك أن الرجال يعملون من أجل العيش، ومن أجل الإحساس بأنهم نافعون، ومرغوب فيهم، وللحصول على مكانة اجتماعية، وهناك عشرات الآلاف من الرجال والنساء الذين يحبون أعمالهم، سواء كان من حب ذاتي لهذا العمل المعين – كما في حالة الرجال الحرفيين الحقيقيين – أو من دوافع ترتبط مباشرة بنجاحهم في القيام بها – كما في أكبر عدد من الحالات، وقد يحب العمل لأنه يمنح العامل الصداقة والترقية، والموقف الاجتماعي، وكلها جزء من موقف العمل بالمعنى الحقيقي – وهناك – بالطبع – آخرون ممن تنبني اتجاهاتهم نحو العمل على اهتمامات خارجية أصلا، مثل الذين يحاولون ببساطة الحصول على أكبر قدر من المال لكي يمارسوا بعض الهوايات التي ينغمسون فيها بالمنزل أو في مكان آخر.

وهؤلاء هم الناس المنعزلون اجتماعياً والذين يشعرون باكتفاء ذاتي ولكنهم يكونون قدراً صغيراً جداً من مجموع الجمهور العامل، ولا يزال هناك آخرون يكونون بؤساء ومنعزلين، وهي جماعة العصابيين من الرجال والنساء الذين يحاولون "الانتماء" ولكنهم – لأسباب عديدة – يفشلون في ذلك، ومن أخطر المشاكل في الصناعة الحديثة أن عدد العمال من هذه المجموعة في ازدياد.

أما الناحية الأخرى من العمل التي سنناقشها، فهي بيئة العمل، والظروف المادية والسيكولوجية التي يجرى فيها، وهنا أيضاً سينظر الباحث حوله ليجد أنه، مهما كانت ظروف العمل الجيدة المستحبة بالمعنى المادي، فإنه ليس لها ارتباط مباشر بالروح المعنوية المرتفعة، أو أن لها ارتباطاً ضئيلاً، ويجوز أن يكون واضحاً جداً أن ظروف العمل السيئة ليس لها– في حد ذاتها – وقع عملي بالمرة على الروح المعنوية للعمال أو على اتجاهاتهم نحو العمل، فالحشود العسكرية في بورما أو في الصحراء الغربية، مثلاً، خلال الحرب، قد عملت تحت معظم الظروف المخيفة، ومع ذلك فقد كانت روحهم المعنوية مرتفعة جداً، ولا يعتبر نقداً مناسباً لهذه الحقيقة أن نقول إن هذا كان في الجيش وخلال وقت الحرب، مادام ما نعنى الإشارة إليه بهذا هو أن الروح المعنوية العالية والبيئة الحسنة لا يرتبطان مباشرة، وعلى أية حال، فلا يوجد أي مصنع لا يستطيع أن يبرهن بين جدرانه على نفس الحقيقة لأن هناك مصانع كثيرة، قد يرى فيها الملاحظ العابر أنه غالباً ما يحدث أن الرجال والنساء الذين يقومون بأقذر الأعمال هم الذين يكونون أكثر قناعة ويظهرون أعلى روح معنوية، ففي مذبح لندن حيث تذبح الخنازير، توجد هناك حجرة صغيرة تصنف فيها الأحشاء الداخلية وتغسل أولا لتستعمل في أغراضها – الأمعاء لغلاف السجق، والغدد للمستخرجات الكيميائية وهكذا، وتقع الحجرة تحت مستوى سطح الأرض، وهي مهتمة ومضاءة صناعياً وباردة ورطبة – مجمل أوصافها هي مجموعة لا يجب أن تكون عليه حجرة العمل فأرضها مغطاة بالدماء والماء ومحتويات أمعاء الحيوانات حيث الرائحة كريهة للغاية بالنسبة للزائر الطارئ، ومع ذلك، ففي هذه الأجواء البعيدة عن المثالية تعمل ست بنات بمرح ضاحكات مغردات طوال اليوم، وقد أوصى

مشرف طبي جديد على المصنع وقد صدم إلى حد ما بما رأى، بإبدال الرجال بالبنات ونقلهن إلى أقسام أخرى مادامت قيوم المبنى لا تسمح بأي تسحين سريع في الظروف، وقد أثارت هذه التوصية المخلصة عاصفة من الاحتجاج حتى أنها سحبت في الحال، وقد أرادت الفتيات أن يعرفن ما هو الخطأ في عملهن؟ لماذا ينتزعن منه؟ هل هن لا يؤدين عملهن كما يجب؟ وإذا كانت الإدارة غير راضية عن عملهن، فلماذا لم تعلن عن ذلك وتعطيهن فرصة ليحاولن إصلاحه؟، فهؤلاء الفتيات يكون مجموعة عمل سعيدة، وكلهن صديقات، ويعتقدن أنهن يؤدين عملاً ماهراً، وأنهن تحت إشراف رئيسة طيبة تدعهن ينتقين أوقاتهن للعمل، وتمدحهن بعدل، في حين أن هناك مئات من الفتيات يعملن في أقسام أخرى من نفس المصنع تحت أحسن الظروف بالمعنى المادي، فهي مضاءة جيداً، ومدفأة جيداً، وضجرن بالشكوى من أعمالهن، فلم يكن هناك ميزة خاصة لهؤلاء البنات الست في الحجرة الصغيرة، فقد كان هناك ست أخريات منذ عشرين عاماً، وأفراد يجيئون ويرحون، ولكن الروح المعنوية لم تكن إلا عالية دائماً.

وقد تضطرنا الحاجة لأن نقول إن هذه ليست حجة لشروط العمل السيئة، أو أنها محاولة لإنكار أن للبيئة الفيزيقية الأهمية العظمى، وأن الظروف السيئة تؤثر تأثيراً كبيراً على الصحة والسعادة، ولكن، مما لاشك فيه، أن الظروف الفيزيقية الحسنة قد تتواجد مع الروح المعنوية المنخفضة، والظروف السيئة مع الروح المعنوية المرتفعة — فالظروف الفيزيقية الحسنة للعمل قد تزكى الروح المعنوية المرتفعة، ولكنها — في حد ذاتها — لا تخلقها، وقد يبدو من الضروري أن نجعل ذلك أكثر وضوحاً، مادام هناك مديرون أو سيكولوجيون عديدون يتمسكون بوجهة النظر المضادة أو يبدو أنهم يتمسكون بها، فنحن نقرأ على الدوام — مثلاً — أن زيادة الإضاءة بنسبة أتزيد الإنتاج بنسبة ب، أو، لنأخذ مثالاً معيناً، أن لبس واقي الأذن في مصنع نسيج يسوده الضجيج يزيد الإنتاج بنسبة 3٪ (وستون وآدمز، "آثار الضوضاء في أعمال عمال النسيج" مجلس بحوث الصحة الصناعية، ولا يعتبر

صدق هذه الأرقام موضع شك، ولكن الذي سبب ارتفاع الإنتاج أو قلة الغياب إنما هو موضوع آخر تماماً.

وقد يؤخذ كقضية مسلم بها لا تقبل الشك أن هناك أنسب ظروف للحرارة والإضاءة وساعات العمل، وهكذا، وفي الحقيقة، فقد وضعت وزارة العمل (بانجلترا) تنظيمات دقيقة بصدد إضاءة المصنع تحت ظروف معينة، وقد أوضحت طوائف أخرى مثل الجمعية الهندسية الزخرفية ومجلس أبحاث الصحة الصناعية، تفاصيل خاصة بأفضل الظروف للإضاءة والحرارة، بالإضافة إلى تيار الهواء أو الرطوبة النسبية وعوامل أخرى، وبملاحظة هذه الحقائق الواضحة، فإن الفرد لا يستطيع إلا أن يبدي دهشة فيما إذا كان الباحثون كانوا يضعون نصب أعينهم دائماً..

(1) المدى الواسع لرغبات الأفراد و (2) الحقيقة التي أثبتها بوضوح بحث هاوثورن من أنه من المستحيل أن نجرى تجارب على أي مجموعة من الناس دون التأثير عليهم انفعالياً، فمثلاً، على الرغم من أنه قيل لنا إن درجات الحرارة الملائمة للشتاء عندما يكون العمل معتدلا في شدته،تتراوح بين 60، 65 درجة فهرنهايت (التقدير الأول للطوارئ من مجلس بحوث الصحة الصناعية 1940) فقد ذكرت الدكتورة ماي سميث أنها وجدت – بالاستفسار الفعلي – أن بعض الأفراد يكونون مرتاحين أو غير مرتاحين عند كل درجة حرارة مسجلة من 54 إلى 76 درجة فهرنهايت، وبصدد الإضاءة ففي إحدى الدراسات حكم 65٪ من الأفراد على أكثر الدرجات راحة للقراءة بين 10 و30 وحدة من وحدات الإضاءة (شمعة – قدم)، في حين أن الراحة كانت دائما في مستوى أعلى أو أقل من هذا المدى، ولم تعطنا البحوث القليلة المتعلقة بأثر العوامل البيئية على قدرة العمل، أي إشارة على أن محاولة ما قد أجريت لتقرر كم من الأثر الذي لوحظ إلى التأثير الفيزيقي مباشرة (مثل الرؤية الأوضح في الضوء الأحسن) وكم منه يرجع إلى درجة تفضيل الأفراد للضوء المعتم أو الواضح، وكم منه يرجع إلى الابتهاج الزائد الذي يغمر

مظهر محل العمل بعد تغيير الضوء، وكم منه يرجع إلى الروح المعنوية الأحسن عند الدراية بأن الإدارة قد أعارت اهتماماً إلى ظروف العمل، وقد أثبتت تجربة هاوثورن – الذي ارتفع فيها الإنتاج حتى عندما أصبح الضوء معتماً جداً لدرجة أن شدته كانت كضوء القمر – الخطأ المنطقي في افتراض أن الحالة السيكولوجية للعمال تبقى غير متأثرة بظروف تجربة ما، وقد استدل الباحثون بوضوح – تحت ظروف أخرى – من الأبحاث أن الضوء المعتم كان أحسن ملائمة لهذا النوع من العمل، ولا يستطيع كثير من السيكولوجيين الصناعيين أن يروا أنه إذا لم ينظر إلى الزيادة في الإنتاج أو تناقص الغياب التي تلاحظ في تجاربهم على أنها نتيجة مباشرة لتحسين الضوء، أو ضبط درجة الحرارة، أو انعدام الضوضاء، حتى أن نفس النتائج يحصل عليها أينما وحينما يصدرون توصياتهم، فإن توصياته هذه تصبح في أغلب الأحيان عديمة القيمة، فهم لا يذكرون لنا شيئاً أكثر من أنه في مصنع معين في تاريخ معين، أحدثت ظروف معينة غامضة تأثيرات يمكن قياسها، ذلك لأن التجربة العلمية لا تكون صادقة إلا عندما تحفظ كل المتغيرات ثابتة ماعدا المتغير موضع البحث، طالما أن هذا لا يتبع في الغالبية العظمى من الحالات (حيث تهمل العوامل الانفعالية) فإن كثيراً من النتائج تكون موضع شك خطير.

وتبعاً لذلك، فلابد من الحذر الشديد في تفسير نتائج التجارب السيكولوجية على الإنسان، فإن أكثر عيوب الإنسان خطورة من وجهة نظر الباحث العلمي هو أنه يميل إلى أن يستجيب لبيئته كما يراها هو لا كما هي عليه، فهو يفسر دائماً الأحداث وينظر إلى المعنى الذي يفترض أنها قابعة وراءها، وعلى أساس ذلك فإن ما يبدو على أنه استجابة للتغيرات البيئية قد يكون في الحقيقة استجابة للنوايا التي يفترض أن تكون للأشخاص الذين يتناولون البيئة بالتعديل، أو ربما، إلى بعض العوامل الأخرى التي يدخلها المجرب عفواً، وقد ذكر كثيراً من السيكولوجيين مراراً أنه من المحتمل أن تؤدي دراسة الحركة والزمن إلى نتائج ناجحة بقدر تقبل العمال لها على أنها قد قامت لهدف الصالح العام – وإذا ما افترض أن الدافع من ورائها هو الاستغلال من وجهة الإدارة، فإن النتائج قد تكون

أسوأ مما لو لم يحاولوا تطبيقها بالمرة، وسيثبت لنا المثالان الآتيان صعوبة استبعاد العوامل الانفعالية من البحث السيكولوجي، والأول لا يتعلق ببحث فعلي، بل بملاحظة للمؤلف وآخرين في مصنع بلندن، سمح فيه لوحدة نقل دم بأن تأتي وتجمع الدم من المتطوعين من الهيئة الإدارية والكتابية والعمالية، وخلال الجلسة، نقل الدم من المتطوعين من أنسا عديدين في نفس الوقت، وبعد جمعه طلب منهم أن يرقدوا على آرائك في حجرة الاستراحة ريثما يعودون لحالهم الطبيعي، وقد اختلطت الإدارة مع المستخدمين دون تمييز، وقد لوحظ – في الأسابيع التالية – أن الروح المعنوية قد ارتفعت وزاد الإنتاج، ولوحظ أن كل فرد أصبح أكثر صداقة، وقد يستنتج الملاحظ الذي يفكر تفكيراً ليا من هذه "التجربة" أن نقل الدم كان مفيداً للصحة، وزاد الإنتاج، ولكن النتائج ترجع بوضوح إلى حقيقة أن الإدارة قد شاركت العمال هذه الخبرة – وقد سلكوا "مثلنا"، وقد تقدم عمل موظفي الإدارة، وظل مرتفعاً بعد ذلك بعض الوقت، أما المثال الثاني، فقد أخذ من بحث على خواص أقراص "مانعة البرد" اختيرت في مصانع عديدة، وقد تبين أنه عندما يقسم المستخدمون إلى مجموعتين، تتعاطى الأولى الأقراص والثانية لا تتعاطاها، تظهر المجموعة الأولى تعرضاً أقل للبرد، ولكن عندما أعاد التجربة أحد المشرفين الطبيين الذي تشكك في الأمر وقسم العمال إلى ثلاث مجموعات، الأولى لم تتعاط أقراصاً والثانية أعطيت لها الأقراص "مانعة البرد"، والثالثة أعطيت أقراصاً مشابهة في المظهر ولكنها تحتوي فقط على بيكربونات الصوديوم ومواد ملونة، فأوضحت نتائج التجربة الثانية أن أولئك الذين تعاطوا الأقراص كانوا أقل تعرضاً للبرد عن أولئك الذين لم يتعاطوها – إلا أن أولئك الذين تعاطوا الأقراص المزيفة، كانوا أقل تعرضاً للبرد كأولئك الذين أخذوا الأقراص الحقيقية وبعبارة أخرى، فإن الأثر الظاهر للأقراص كان راجعاً ببساطة إلى الإيحاء، وأنه ليس لها خواص علاجية على الإطلاق، (وقد أجرت الحكومة تجربة مشابهة خلال الحرب الأخيرة، حيث قررت أن تبحث الأثر "المقوى" لأضواء أشعة الشمس على مستخدميها، فكان يشعر أولئك الذين يأخذون حمامات شمس بتحسين أكثر ممن لا يأخذونها -

ولكن الذين يتعرضون لمصباح بشاشة غير مرئية – لا تحجز تماماً فائدة الأشعة فوق بنفسجية – كانوا يشعرون تماماً بالتحسن كأولئك الذين تعاطوا المادة الحقيقية، وهنا أيضاً، كان الشعور بالصحة راجعاً إلى الإيحاء)، ويدل كل العمل الحديث على أن الكائنات الإنسانية، سواء كانت فردية أو جماعية، تستجيب بحساسية زائدة للتغيرات في الجو السيكولوجي أو للنوايا الشخصية ولما تتضمنه الأفعال والإيحاءات أكثر مما يفعلون لأي من التغيرات العادية في البيئة الفيزيقية، فالكلمة الطائشة، والعبارة التي يساء تفسيرها تخفض الروح المعنوية أو الكفاية إلى درجة أكثر بكير مما تفعله الارتفاعات أو الانخفاضات الكبيرة في درجة الحرارة، أو الرطوبة، أو شدة الضوء، وقد ذكر جوردون راتري تايلور حالة قام فيها الإضراب على الرغم من أن الإدارة قد عرضت أن ترفع الخصومة للتحكيم، وقد اكتشف بعد ذلك أن الرجال قد ظنوا أن كلمة "تحكيم" تعني "استسلام وكذا في مصنع آخر قررت الإدارة من نفسها أن تضاعف المعاش الشهري الذي تعطيه لمستخدميها، ولكن هؤلاء، بدلا من الترحيب بالتسليم دون مفاوضة فيما هو دائماً أحد مطالبهم الأساسية، فقد هددوا بالقيام برفع شكاواهم عن الأعمال الظالمة ضد الشركة لأنها رفعت معاشاتهم دون مشاورة نقابتهم المهنية، فالموظفون يفضلون أن يتعلموا ويعملوا بكلمات الأغنية الشعبية "ليس المهم هو ما تفعله، إنما المهم في الطريقة التي تفعل بها"، وعلى العموم فإن العمال يشكون من ظروف العمل، لا لأنها رديئة موضوعياً، بل لأنها أردأ مما يحتاجون إليه في الظروف الملابسة، فإذا كانت طبيعة العمل تقتضى أن يكون قذراً أو غير سار، فقد لا نتلقى إلا قليلاً جداً من الشكاوى، أما إذا كانت قذارة العمل أو اكفهراره مما يمكن تلافيه، فسيكون هناك استياء مرجعه الافتقار إلى النوايا الحسنة التي يتضمنها هذا الظرف، ولهذه الأسباب، فإن الأعمال الحديثة في علم النفس الصناعي، بينما تعير الأهمية القصوى لظروف العمل الجيدة في البيئة الفيزيقية، فإنها تهتم أكثر ببحث الدوافع والأعراض والاتجاهات، فمن الضروري معرفة لماذا يريد الناس أن يعملوا أولاً يريدون، ماذا تكون عليه مشاعرهم ولماذا؟

وتقدم لنا مشكلة الضوضاء مثالاً أخيراً على صعوبة الفصل ما أمكن أمر واضح ولكن تحديد ما إذا كان ضاراً بشكل موضوعي، بل ما يعتبره مختلف الناس "ضجيجاً" حقيقة فهذا أمر آخر تماماً، وقد جعلت الدكتورة ما سميث هذه النقطة أكثر وضوحاً في كتابها "المدخل إلى علم النفس الصناعي": لا يستطيع أحد تجنب معرفة إلى أي حد لا يحب بعض الناس الضوضاء، فقبل الحرب ظهرت في الجرائد – على فترات منتظمة – فيض من الكتابات، مؤكدة في تفاصيل معتمة الآثار الفظيعة التي تنجم عن تعرض الفرد لضوضاء الآلة والشوارع ومحطات السكك الحديدية، وإذا كان الكاتب يميل إلى التفكير ؛ من ناحية علم وظائف الأعضاء، أوضح أن ما يقصده هو الأثر على الدماغ والأعصاب، وعادة ما يكمل ذلك بالحديث عن زيادة الإضرابات العصبية (ولا تكون هذه محددة بوضوح تام) الراجعة إلى الضوضاء، وعلى الأخص من نوع الضوضاء، وعلى الأخص من نوع الضوضاء الأكثر بغضاً بالنسبة إليه، وإذا كان ذا عقلية تجارية وراغباً في التهويل من شرها، قص علينا بالضبط كم من الملايين من الجنيهات تضيع هباء خلال الضوضاء التي يمكن تفاديها، ولسوء الحظ لم يعطنا كاتب واحد التفاصيل الإحصائية، معتقداً أنها قد تتعدى المليون جنية في الأسبوع)، وتتطرق الدكتورة سميث إلى النقطة الجوهرية فتقول إن "العصر الذهبي" وصف دائماً بأنه لم يكن يعرف الضوضاء، إلا أن إلقاء لمحة على الماضي ترينا أنه – عندما لم يكن الناس يضجرون بالضوضاء الفاحشة للسيارات ووسائل النقل الميكانيكية – فقد كانوا يكتبون في "جريدة التايمز" عن لاستحالة إن يسمع الإنسان نفسه في "ميدان بيكاديللي" نظراً لضوضاء العجلات الحديدية التي تجرها الخيول، وقبل ذلك كان يشكو شوبنهور القديم من السياط المصلصلة للتجار وسائقي العربات (أن الطريقة المفاجئة الحادة التي تشل الدماغ وتحطم كل تفكير تأملي، لابد وأن تسبب ألماً للفرد الذي يكون لديه شيء مل فكرة في رأسه)، ولكن، بالطبع، ما قد يكون ضجة بالنسبة لشخص ما قد يكون موسيقى لآخر – على الأقل في حدود مدى واسع جداً للأصوات – ويتوقف هذا لدرجة كبيرة على الدلالة الذاتية المرتبطة بالصوت، وقد تحدث الدكتور ميلياس

كلبن عن أثر ضوضاء الدراجات البخارية المارة على النائم (إذا كانت كل "طرقعة" تعني زيادة شلن في رصيدي بالبنك فسأنام سعيداً بجوار منوال متصل من الدراجات البخارية، وسأستيقظ فقط عندما تبطل الضوضاء)، وشبيه بذلك، أن ضوضاء البنطة الهوائية تكون أكثر إثارة للشخص الذي يستمع إليها استماعاً سلبياً من الشخص الذي يقوم بها، ومن المعروف تماماً أن الصمم قد ينتج بين صانعي الغلايات وعمال البرشمة، والعاملين على ماكينات الصك الأوتوماتيكية، في مدى من النغمات من نفس الدرجة كالضوضاء التي يعيشون فيها، في حين أن السمع السوي يظل فوق أجزاء أخرى من المقياس، ولكن هذا نتيجة نهائية للضوضاء الزائدة التي تتعلق تعلقاً ضئيلاً بنوع الشيء الذي ناقشه الأشخاص السابقون، ومن ناحية الاضطرابات العصبية، فإن الحساسية الشاذة للضوضاء إنما هي عرض للعصاب وليست سببه (قد اشتكى الكوميدي مرة من أنه لم يستطع أن يأخذ جرعة من الشراب الفوار ليتخلص من آثار الانغماس الزائد في الكحول لأنه "لم يستطع تحمل الضوضاء").

والباعث إنما هو هدف موضوعي يستطيع أن يرضى ما ندركه ذاتياً بأنه حاجة نفسية أو حافز أو رغبة، وبعض الحاجات – كما رأينا سابقاً – فطري، إلا أن الغالبية العظمى تكون مكتسبة من عملية التفاعل الاجتماعي ومن الخبرة اليومية، وليس من المهم – عملياً – أن نقرر ما إذا كان فرويد مصيباً عند افتراض أن كل الحاجات المكتسبة تنبني في النهاية على البواعث الفطرية وتستمد نشاطها منها، أو البورت الذي يفترض أن الحاجات المكتسبة قد تصبح مستقلة وظيفياً، ومما هو واضح أن الحاجات المكتسبة محددة ثقافياً في أغلب الأحيان، وحتى الدافع الفطري للجوع يظهر في الشكل المقبول قافياً وكرغبة في اللحم المشوي أو البودنج بعد ظهر أيام الآحاد، وقد أخذنا في هذا الكتاب بوجهة نظر أن حاجات معينة، سواء كانت مما يصفها السيكولوجي عادة على أنها مكتسبة أم لا، إنما هي شائعة افتراضياً ما دامت مستمدة لا من سمات ثقافية معينة بل من سمات عامة في كل المجتمعات أينما كانت، هذه الحاجات كالرغبة في المكانة أو التقدير أو في الأمن الانفعالي

تندرج في هذه الفئة، بينما رغبة الولد في دراجة مثل دراجة جاره تنبني على خبرته كفرد في ثقافة خاصة، على الرغم من أنه قد ينتفع بها في الحصول على المكانة بين رفقائه، والحاجات المكتسبة قد تكون حقيقية وشديدة بقدر شعور الشخص الذي يخبرها بأنها دوافعه النظرية مادامت مستمدة من خبرته فإن الناس يحددون حاجاتهم على أساس الوقت والمكان اللذين يعيشون فيهما، وهذه الحقيقة قد تبدو من البديهيات، إلا أنه من الواضح تماماً أنها غير مفهومة لأولئك الذين يتمسكون بالرأي القائل بأنه مادام عمال اليوم أحسن حالا بكثير من مماثليهم منذ قرن مضى، فيتعين عليهم أن يقنعوا بأنصبتهم ويكفوا عن التذمر، والرد على هذه الملاحظة – كما قال ماير هو أنه مادام الناس لم تكن لديهم إلا حاجات مكتسبة أقل، فإن نفس الشروط التي تسبب الحرمان الآن لم تكن لتسببه حينذاك، ولنأخذ مثالاً، الفلاح المصري الذي يتضور جوعاً لنقص لقمة العيش، فالإحباط لا يرتبط كلية بالظروف الموضعية للفرد، بل ترتبط أكثر بما يحس هو نفسه بأنه مخول له، وهناك اعتبار هام، هو أن أولئك الذين يعتقدون أن "المصلحة" هي في إعطاء الناس هبات دون مقابل، لا يلاحظون أن مثل هذه الهبات لا تستمر أبداً في بعث نفس الدرجة من الرضا – فالموضوع الذي كان مبعثاً للسرور عند منحه للمرة الأولى، يصبح في الحال إما ضرورة عادية، أو قطعة من الزخارف التافهة غير المفيدة، فمحاولة إرضاء الناس بالهبات المادية، يكون في النهاية كمحاولة ملء حفرة لا قاع لها، إلا أنه حينما تشبع حاجات سيكولوجية معينة فإنها تظل مبعثاً للسرور: الأمن الانفعالي والمكانة التي تمنح احترام الذات، والعلاقات المشبعة في العمل والبيت، والتفاخر بالمهنة الماهرة، والتقدير من الرؤساء، كلها ترضيات من هذا القبيل – فالعمال الذين يعينون في محل عمل جديد مريح وجذاب، قد يحبونه في بادئ الأمر، ولكن هذا الاتجاه سيفسح الطريق في الحال للتقبل، وللإحساس بأن هذه الأجواء المحيطة "طبيعية"، حتى إن أقل انخفاض في مستوى هذه الأجواء سيسبب تذمراً أكثر مما لو لم تختبره بالمرة، وحينما تشبع حاجاتهم الانفعالية، فلن يكن محل لقانون "الإرجاع المتناقصة، وبالطبع، يجب أن تظل المستويات الفيزيقية للراحة سواء

فيما يتعلق بالصحة أو بالمعنى الجمالي، مرتفعة دائماً على قدر الإمكان، فلسنا نقصد هنا إلا محاولة حفظ هدوء الناس بالهدايا "والتحسينات" غير الضرورية، بينما نتجاهل احترامهم لذواتهم والحاجات السيكولوجية الأخرى، فهي تؤدي إلى موقف أكثر شبهاً بالمسافر الذي تطارده الذئاب، فيحل عقال واحد من واحد من الخيل التي تجر زحافته بين الحين والآخر لكي يرضى الذئاب لبرهة، ويصل بذلك إلى تأخير مطاردة الذئاب له شخصياً بعض الوقت.

وقد بذلت محاولات عديدة لبحث الحاجات التي يعتبرها العمال أكثر أهمية، ويتعين على عملهم أن تستطيع إرضاءها، بقصد الاستفادة منها كبواعث على العمل، وكما هو متوقع، فقد وجدت اختلافات معينة في الرأي، تعتمد على الجنس والعمر والطبقة والمشاكل الخاصة بالمصنع ذاته، فالنساء يملن إلى أن يعرفن أهمية أكبر لظروف العمل الجيدة عن الرجال، والرجال يميلون عادة إلى إعارة أهمية أكبر لظروف الترقي من النساء وإذا ما كان للمصنع رئيس مكروه، لأن الحاجة إلى رئيس طيب ستكون طبيعياً في مقدمة القائمة عن أي مصنع لا توجد به مل هذه المشكلة، إلا أنه، من المدهش حقيقة أن نتائج البحوث التي أجريت حتى الآن تتفق اتفاقاً كبيراً على ما يعتقده العمال عن العوامل الأكثر أهمية في عملهم، فحينما سئلت 325 امرأة عاملة في مصنع بريطاني أن يرتبن عشرة موضوعات حسب أهميتها، أتى العمل المنتظم الثابت في مقدمة القائمة، وظروف العمل الحسنة في المرتبة الثانية (بمعناها الفيزيقي السيكولوجي) والأجر المرتفع في المرتبة السادسة، وايت وسانجدون وستوك في مقال عن التعب والملل غي العمل المتكرر، مجلس أبحاث الصحة الصناعية، تقرير، وفي دراسة أخرى أن الأجر المرتفع كان ترتيبه السادس والسابع على التوالي في قائمة من اثنتي عشرة، وقد أتت فرصة التقدم في المقدمة والعمل الثابت في المرتبة الثانية في كل من المجموعتين (شانت "قياس العوامل التي تجعل العمل مشوقاً"، وقد وجد هاوسر أن المستخدمين في منظمة تجارية قد وضعوا الأجر الحسن في المرتبة الحادية والعشرين في قائمة من ثمانية وعشرين موضوعاً (في مقال "ماذا يريد الناس من الشغل")، وقد وضع

الـ17000 عامل لجوزث لوكاس الأمن أولاً والمكاسب المرتفعة في المرتبة الرابعة من سبعة موضوعات، والحقائق التالية لها أهميتها فيما يتعلق بالحوافز بصفة عامة.

(1) ليس هناك باعث واحد مثالي، فالحوافز تختلف عن ثقافة لأخرى من مصنع لآخر، ومن فرد لآخر (فمثلاً قد يقدر أحد الرجال المال، بينما قد يجد الآخر في فرصة الحصول على الترقية مؤثراً أكثر قوة).

(2) يستخدم قانون الإرجاع المتناقصة في كل البواعث المادية، فبقدر ما تزيد المكافأة تقل الرغبة في مزيد من المكافأة إلى أن تصل إلى نقطة ما يقرب من الاختفاء (فكما أورد تيلور أن عمال المناجم زادت درجة غيابهم عندما ارتفعت أجورهم، وذلك لأنهم حصلوا على ما يريدون ووصلوا إلى نقطة تصبح عندها الحاجة إلى مال أكثر في المرتبة الثانية بعد الحاجة إلى فراغ أكثر).

(3) قد تتصارع الحوافز مع دوافع أخرى (فقد يتجاهل العامل الحوافز المالية، إذا خاف من قطع مرتبه أو من أنه قد يدفع بنفسه إلى الفصل من العمل).

(4) يتفق كل السيكولوجيين الصناعيين – دون استثناء – على أن المال أقل أهمية بكثير مما كان يفترض قبيل ذلك الوقت، فالمال من أقل البواعث قوة إلا في ظروف معينة عندما تكون الأجور منخفضة جداً، أو خلال فترات التضخم.

(5) ومن جهة أخرى، يجب أن نتذكر أن الدوافع في ثقافتنا – كما ذكر تيلور – تميل إلى أن ترتبط بالمال، فالناس قد رسخ في اعتقادهم أن المال هو المدخل إلى السعادة، ولذا فإنهم عندما يحسون بأن هناك نقصاً في حياتهم فإنهم – بطبيعة الحال – يطالبون بمال أكثر، وتشير الحاجة إلى المال – دون شك – إلى أنهم يريدون شيئاً، ولكنها لا توضح لنا ما هذا الشيء، وقد أورد كذلك الأستاذ فيتلر أنه "إذا كان المال هو كل ما يحصل عليه الإنسان لقاء عمله، فسوف يتبع أي الوسائل المكنة ليحصل على كل ما يستطيع"، وتشير المطالبات المستمرة لمال أكثر (حينما تكون كل الأجور متساوية) إما إلى أن العمال يحسون بشعور غامض بعدم الرضا دون أن يعرفوا تماماً سببه، ويفكرون

في المال كحل نهائي، أو أنهم واعون لأسباب تذمرهم ويأخذون اتجاه"إذا لم تكن تريد إعطاءنا ما نحتاج إليه فعلاً، فلابد من أن تدفع لنا بالطريقة الوحيدة التي يبدو أنك تفهمها" ويلاحظ بسهولة، أن العمال في المصنع ذي الروح المعنوية المنخفضة يستمرون في المطالبة بمال أكثر حتى عندما تكون مرتباتهم أكثر ارتفاعاً عنها في معظم مصانع المنطقة، وبعبارة أخرى، فإنهم يحسون، عندما تكون الظروف غير مرضية، بأنهم يستحقون حوافز إضافية يوازنون بها عيوب عملهم.

وسننظر الآن في عوامل اجتماعية معينة في الصناعة، لها من القوة بحيث تعمل كحوافز أو مثبطات تبعاً لظروف الحال، وفي ذلك يكون من المفيد أن نصنفها تحت العناوين التي استعملها باك في مناقشة هذه المجموعات التي تهيئ تماسكاً بين أعضاء جماعة العمل، وهذه هي: (أ) مميزات العمل واحتياجاته (ب) نظام الاتصال (جـ) نظام المكانة (د) نظام المكافآت والجزاءات (هـ) المرسوم التنظيمي.

(أ) مميزات العمل واحتياجاته:

وترتبط هذه بكل من العمل نفسه وبظروفه، ولا به من أن يعرف العامل على وجه التحديد، ما هو عمله، وكيف يرتبط ببيئة الأعمال، ومن المفضل أن يكون هناك مجالاً يكون فيها العامل حراً لاستعمال قدرته الإبداعية والابتكارية فالعمل يجب أن يكون ملائماً لقدرات العامل، وهذه تعتمد إما على فطنة المشرف أو على استخدام اختبارات مناسبة يقوم بها، فالعامل لابد له من الشعور بقدر مناسب من الأمن، ولا يتضمن هذا الاصطلاح الأمن الفيزيقي والاقتصادي فحسب، بل يتضمن أيضاً الحاجة لتجنب التهديدات بفقد المكانة والمركز، والحاجة لأن ينال مؤازرة الجماعة، وأن يعلم من هذا وما ذاك، وأن يعلم أنه ليس من المحتمل أن يفقد عمله، لا يكفي المقام إلا مناقشة – مظهرين من هذه المشكلة؛ أولا مشكلة التغير، وثانياً مشكلة الصناع المهرة في الصناعة الحديثة، وكما ذكرت الدكتورة م. سميث وآخرون، أن نجاح التنظيم الفني للمصنع يعتمد – إلى حد كبير على التغير،

فالآلات لابد وأن يعاد تصميمها بين وقت وآخر، وأن يعدل التخطيط الفني للعمل، وأن يعاد تحديد الأجور التي تدفع على أساس الإنتاج ثانية، ولكن، بينما يبدو كل هذا للإدارة ضرورياً وطبيعياً تماماً، فإنه قد يبدو للعامل على أنه دائماً تحت رحمة الفنيين، فالتغييرات التي لا يستطيع أن يسيطر عليها أو ينشؤها تحدث، وروتين العمل يتغير، وأصدقاؤه ينقلون إلى مكان آخر، ومعدل أجره قد يعلو أو ينخفض بطريقة لا يستطيع أن يفهمها بالمرة، وحتى عندما تكون التغييرات في صالحه بالتعبير الموضوعي – فلن يكون لهذه الظروف، فالعامل يميل لأن يصبح محافظاً، وأن يحفظ إنتاجه ثابتاً، وأن يعمل على مبدأ أنه إن كان عالياً أو منخفضاً فالإدارة قد تتصرف تصرفاً ما نتيجة لذلك، وحينما تجرى التغييرات، فإنها غالباً ما تقاوم لأنه لا يوجد أحد – ماعدا الإدارة (التي غالباً لا تقول شيئاً) – يعرف ما تؤدي إليه، وحقيقة الأمر، أن العمال يفيضون قلقاً في مثل هذه المواقف، وقد كانت الماكينات الأكثر كفاءة والإنتاج الزائدة في الماضي يؤديان إلى فقد العمل، وإذا ما ربح العمال فوق كمية معينة، خفضت الأجور، وقد اقتبسنا وصف ماثيوسن لما يسمى "العمليات المقيدة على أنها "حماية الذات ضد خطط حوافز الأجور وإنقاص الأجر على أساس الإنتاج، والتعطل" فمن الواضح أن الخوف هو العامل الأساسي، على الرغم من أنه ليس العامل الوحيد في العمل في مثل هذه الحالات، فالعمال أنفسهم يعطون أسباباً مثل قطع الأجور، والخوف من التعطل والمطالبة بسرعة زائدة، والاستياء من الإدارة، وقد عرفت النقابات المهنية، مثل هذه العمليات المقيدة، وقد عبرت مجلة نقابة الهندسة (مايو، 1948) عن وجهة النظر الرسمية للنقابات كالآتي: "تعرف العمليات المقيدة على أنها صمام الأمان الذي يؤثر في الحرف الماهرة وتوهين العمل، والوقت الإضافي، معدلات الأجور، ووضع المدربين، والمشاكل المحددة، وإنجاز الأعمال الماهرة بواسطة عمال غير مهرة أو نصف مهرة وبعاملات من النساء، ومادام لهذه المشكلة تاريخ طويل، فمن الواضح أنها ستستغرق وقتاً لتبدد مخاوف العمال، ولكن إذا استثنينا تماماً الخوف من قطع الأجور، والتعطل، فهناك كثير من العمليات المقيدة التي ترتبط بالظروف داخل مصنع الفرد فحسب، فالعمال لا

يرغبون في تشتيت جماعتهم، ولا يحبون الابتعاد عنها، أو أن يتركوا عملا في قسم اعتادوا عليه لعمل في قسم آخر بالمصنع، وقد نستطيع استخلاص نتيجتين من هذه الملاحظات، الأولى هي أنه عند إقامة أي تغيرات فإنه من الضروري أن يتم ذلك بأقل اضطراب ممكن في حياة الجماعة المعنية."فالإدارة الناجحة لأي مشروع إنساني تعتمد إلى حد كبير على القدرة على إدخال طرائق أكثر كفاية دون أي إرباك في العملية التي تبنى عليها الأسس الاجتماعية للتعاون" (تعب العمال وعلاقته بالمشاكل الصناعية، المركز القومي للبحوث، نيويورك، ثانياً أن كل التغيرات يجب أن تناقش مع أولئك الذين يعنيهم الأمر قبل البدء فيها، وقد ذيل ماثيوس مسحه بملاحظة أن "العامل لم يجئ ليشعر أنه يستطيع أن يبذل أحسن جهد ممكن له دون أن يتعرض للجزاءات بدلا من المكافآت، وعلى الرغم من أن الفرد قد يرغب إلى حد كبير في أن يعمل عمل يوم كامل، فإن خبرته الفعلية غالباً من تبعده عن عادات العمل الحسنة" وبالاشتغال بالعمليات المقيدة، قد يسلك العمال بطريقة طبيعية تماماً، طبقاً لهذه الظروف، وحتى بتغير الموقف، حتى يصل إلا أن يصبح العمل الجيد غير مؤد إلى ما قد ينظر إليه على أنه جزاءات فإنه من المحتمل أن يستمر الحال كذلك مادامت الغدارات تستفيد أيضاً من حين إلى آخر بالعمليات المقيدة، وسيجدونها من أسهل الأمور عليهم فهم الذين استخدموهم للعمل.

ويتفق معظم الناس على أن أكثر وجوه الإشباع الأساسية التي تستمد من العمل هي الشعور بالزرق والتحصيل عند إتمام عمل ما، أو كما يطلق عليها عادة، عزيزة المهارة الحرفية، ويبدو أنه ليس من المحتمل أن يكون هناك أي دافع فطري يتطابق مع هذه الغريزة، على الرغم من أن هناك عديداً من السيكولوجيين يفترضون أن للإنسان ميلا طبيعيا "لتشكيل بيئته وتكييفها"، ومما هو واضح أن هذا السلوك العملي إنما يرتبط ارتباطاً شديداً برغبة الفرد في الحصول على المكانة والاعتراف به داخل الحدود التي يسمح بها مجتمعه، فحينما ينجز جزءاً من العمل، أو ينتج شيئاً فريداً، يزداد بالتالي احترامه لنفسه، وإنها لما يميز اتجاه الحرفي أنه بالرغم من أنه قد يكون للعمل بعض الغايات العملية فإنه يزاول أيضاً إلى حد ما،

من أجل العمل نفسه – وقد افترضنا في بدء هذا الفصل أن هناك ثلاثة أنواع لدافع العمل، يرتبط جميعها بالعمل نفسه بدرجات متفاوتة.

(1) قد ينجز العمل كغاية في حد ذاته (كخدمة، مثلاً)

(2) قد ينجز عن طيب خاطر لدوافع أخرى، ولكنها مرتبطة مباشرة بموقف العمل (مثل الزمالة، والمكانة، والسلطة، وغير ذلك).

(3) قد ينجز لدوافع خارجية أصلا (للحصول على المال الذي يستخدم في الهوايات، مثلا، أو للعائلة، أو لفرصة الاستفادة من ذلك العمل المعين ثم تأسيس عمل ينفرد به الشخص بعد ذلك.

ومن الواضح أن الأول هو أنسب الأسباب للعمل، والثاني دافع مساو تماماً على الرغم من أنه أقل قبولاً، ومن الطبيعي أن يتساءل ما إذا كان من الممكن أن نتوقع من الناس أن يعملوا – تحت الظروف الحديثة للسبب الأول وأن يحبوا أعمالهم لذاتها، فإذا وجدنا – في معظم الحالات – أنه ليس من الممكن أن يكون هذا متوقعاً من العمال، فإن أكثر التصرفات معقولية هي أن تزيد الإشباع الاجتماعي من العمل حتى يحصل العامل على أقل تقدير على السرور في عمله من الدوافع التي ترتبط به مباشرة، والملجأ الذي لا نلجأ إليه إلا أخيراً، هو جعل الدوافع الخارجية ذات الأهمية الأولى، ذلك لأن هذا يكون اعترافاً بالفشل.

وعند ذكر كلمة "المهارة الحرفية" فإن أول ما يبادر إلى الذهن مباشرة هو الموقف في المجتمعات البدائية أو خلال العصور الوسطى، حيث كان يفترض غالباً، أن كل الأعمال إنما هي شكل من المهارة الحرفية، إلا أنه لا يمكن أن يكون مؤكداً بأي حالة أن هذا الاعتقاد – إنما ينبني على حقيقة تاريخية، ويبدو أن الواقع يتلخص في أن المهارة الحرفية لم تكن عامة أبداً بالدرجة التي كان يعتقدها أكثر المؤرخين الرومانتيكيين، وقد كان القسط الأكبر من عمل الإنسان دائماً – من وجهة النظر الموضوعية – مجلبة للعناء، ولكنه لم يكن ينظر إليه كذلك، طالما أنه

كان من الممكن النظر إلى العمل في معظم الأوقات خلال ملابساته الاجتماعية فغسل الملابس في الترع عمل وضيع بالمعنى الموضوعي – كما يفترض البعض – ولكنه لا يخبر كعمل وضيع، أولا لأن المرأة تدرك لأي غاية تقوم هي بالعمل، وثانياً لأنها تقوم به بمصاحبة النساء الأخريات اللواتي تستطيع أن تتحدث معهن وتتجاذب القيل والقال، والملل ليس شيئاً مرتبطاً بالعمل نفسه، بل يعتمد بدرجة أكبر على الظروف المحيطة بالعمل بملابساته الاجتماعية، وقد وجد أن اكبر ما لا يمكن تحمله في بعض أنماط العمل الصناعي هو (أ) أن يكون لا معنى له بالنسبة للعامل و(ب) أن يقوم به تحت ظروف تجعل من المستحيل عليه التحدث أو الدردشة، وقد كتب الأستاذ ڤيتلز أن (الفرد الذي يصبح انتباهه مركزاً تماماً في العمل أو مفككاً تماماً كنتيجة لأدائه الميكانيكي، لا يشعر بالملل من العمل)، ومعنى هذا أنه عندما يقوم الفرد بعمل يحتاج لتركيز ومهارة، فإنه قد يعتبره حرفة فنية ولا يمل من أدائها (على اعتبار أن جميع العوامل الأخرى تكون متعادلة)، ولكن أكثر من ذلك أهمية – لأنها أقل وضوحاً – هي أنه عندما يقوم العامل بعمل آلي تماماً، فلن يظهر الملل، مادام الموقف يسمح بحدوث أحلام اليقظة، والتحادث، والشرود الاجتماعي، وحينما يرتب عمل من هذا النمط بشكل مناسب حتى يدرك العامل أهميته، ويشعر بأن العمل ذو قيمة، ويستطيع أيضاً أن يتجاذب أطراف الحديث مع رفاقه أو رفيقاتها، فإن الموقف لن يختلف بأي حال عنه عند الفلاح البدائي الذي يزرع محاصيله، ويستأصل الحشائش الضارة، أو عند المرأة التي تغسل ثياب عائلتها في الترعة، ومن عوامل الإحباط أن يقوم الفرد بعمل لا معنى له، في حين تبعده المسافة أو الضوضاء عن بقية العمال، أو أن يقوم بعمل نصف آلي، لدرجة أن يكون هناك عوامل لتشتيت الانتباه بدرجة كافية لأن تبعد الفرد عن أحلام اليقظة أو التحدث، وليست كافية لأن تجعل العمل مشوقاً، وسوف نناقش فيما بعد المشاكل الأخرى للتعب والملل الصناعيين، ولكن النقاط التي تحدثنا عنها ذات أهمية عظيمة في المجال الحالي ذلك لأنها توضح أن كثيراً من الخلط يذكر عن إخطار الإنتاج بالجملة في تحطيم القوى الخلاقة للعمال، وعلى أي الاحتمالات، فالعكس صحيح:

أن في المجتمعات الحديثة مجالاً أكبر بكثير للتخصص والمهارة الحرفية منها في أي مجتمع سابق، وأن هناك أناساً كثيرين يستطيعون استغلال هذه المهارات.

وهناك نقطتان أخريان جوهريتان فيما يختص بما يسمى "اضمحلال المهارة الحرفية"، ففي المقام الأول، قد لا تشير ما يسمى بالمهارة الحرفية إلى تناول المواد فحسب، بل إلى عملية التعامل مع الناس أيضاً، وبهذا المعنى، فإن الرئيس أو المدير حرفي، أو على الأصح، رجل يقوم بعمل ماهر جداً، وهناك حاجة متزايدة لما وصفه مايو "بالمهارات الاجتماعية" التي تحتاج لنجاحها أعلى مظاهر المهارة الحرفية، وفي المحل الثاني، فإن طبيعة الصناعة تتغير حتى أن نمط العمال المطلوبين بكثرة هم من النوع الذي لديه من المعرفة والمهارة ما يجعلانه يسيطر على الآلة، أما العمال المطلوبون بشكل متناقص فيهم من النوع الذي هجاه شارلي شابلن في فيلم "العصور الحديثة"، ويتضح هذا التغير في الوسائل الصناعية الحديثة بوضوح أكثر في الجيش، حيث حل الفني الماهر الذي يعرف عن الصهاريج وهندسة المحركات واللاسلكي والكهرباء والرادار محل جندي المشاة غير الماهر، وهناك نقطة أخرى أوردها لويس في كتابه "اللغة في المجتمع" وهي أن التنظيم الاجتماعي للعامل في علاقته بعمله قد تغير، فقد لاحظ لويس أن هناك ثلاث مراحل في تطور تنظيم الجماعة في الصناعة: مرحلة تقسيم العمل والتخصص، ومرحلة الآلية، وأخيراً تدهور هذه الآلة لصالح الوعي ليحل محلها وعى متزايد للجماعة بوسائلها الخاصة؛ وعبارة "تقسيم العمل" التي صاغها آدم سميث، قد وجدت حتى في أكثر المجتمعات البدائية إلا أن ما يميز تقسيم العمل من حصر التكنيك المتوسط ليس ازدياداً في التخصص وقدراً أكبر من تجزئ العمليات المختلفة للعمل فحسب، بل هو تدخل الآلات لتحل محل الفرد، وبذلك تبدأ مرحلة الآلية التي لا يصبح فيها الرجل الحرفي الماهر غير ضروري فحسب، بل مقلقاً إيجابياً، وقد كتب أندرو أور وأول مدافع عن نظام المصنع – في الربع الأول من القرن التاسع عشر (يحدث، بسبب ضعف الطبيعة الإنسانية، أنه كلما ازداد الرجل العامل مهارة كلما مضى حسب هواه، وأصبح ميالا لأن يكون عنيداً، وبالطبع، كلما قلت ملاءمته للنظام،

الميكانيكي وقد يحدث في هذا النظام إتلاف للمجموعة بسبب عدم انتظامه مع باقي النظام والهدف الهام لصاحب المصنع، هو أن يختصر – بمساعدة العلم والرأسمال – عمل صناعته ويحوله إلى أعمال اليقظة والبراعة)، وباختصار، نصل إلى مرحلة تيلور "الغوريلا المدربة" حيث كلما قل العامل مهارة، لكما أصبح أكثر ملائمة للوسائل الصناعية، ومن جهة الاتصال فإنه يتضمن (سحب الاهتمام من أفراد الجماعة إلى مراكز قليلة – الملاحظين والمديرين، حتى إنه في أكثر الحالات تطرفاً قد يحرم بعض العمال من أي توجيه مقصود للأعمال التي يختصون بها)، ولكن عندما تصبح العمليات أكثر تعقيداً لا يستطيع العامل الأمي المعزول أن يتعامل مع الموقف طويلا، ثم تأتي المرحلة الثالثة حيث (تكون هناك حاجة متزايدة للتوسع في التعليم الفني لكل فرد متصل بالصناعة، حاجة توجب على كل عامل – مهما كان العمل الذي يقوم به محدوداً وآلياً – أن يلم بميادين أوسع من ذلك العمل وحده، ويرى الآن أن التكامل الكامل لعمليات الجماعة في الصناعة يحتاج إلى بعض الوعي من أفراد الجماعة لعملها كله، ولابد من أن تكون هناك وسيلة للاتصال بين أفراد الجماعة تتناسب في المدى والتعقيد مع الوسائل الصناعية للجماعة) "لويس" ومما يهم بنوع خاص في هذه العبارة أنها تبين حقيقة أن اهتمام الجماعة العاملة، وعلم النفس الاجتماعي، والروح المعنوية، والعلاقات الحسنة في المصنع، لا تشير كلها فقط إلى ضرورة حل المشاكل التي ذكرت في الفصل الأول، إلى قيام الناس بالعمل في غياب التهديد بالتعطل بل أنها تشير أيضا إلى حقيقة أن الوسائل الحديثة دقيقة ومعقدة جداً حتى إنه ليس من الممكن أن تؤتمن فقط إلا في يد العمال المتعلمين، والمتعاونين مع أقرانهم والذين على دراية تامة بكل ما يجرى حولهم، والذين لا يتقبلون عملهم مجرد التقبل، بل يقومون به عن طيب خاطر.

(ب) الاتصالات:

وقد ذكرت بعض النقائض التي تبرز خلال نظام الاتصال، فمثلاً قد يصبح المعنيون بالأمر أكثر اهتماماً بالنواحي الفنية الخالصة لعمليات المصنع، حتى

تصبح اقتراحات العمال ومظالمهم ومشاعرهم عن الأمور اليومية متجاهلة، ولا يؤدي ذلك إلى الاستياء من جانب المستخدمين فحسب، بل ينعكس في نهاية الأمر على الكفاية الفنية للمؤسسة، وتجاهل العامل الإنساني في الصناعة إنما يعني نقصاً في المشاعر الإنسانية، بل وهو أيضاً علامة العجز الكلي في الميدان الفني، وثانياً، فقد يكون خط الاتصال طويلاً جداً حتى إن المعلومات قد تصل مشوهة كثيراً أو قليلاً قبل وصولها إلى أولئك القائمين بالعمل، وثالثاً فقد لا تصدق الاتصالات عندما تكون الروح المعنوية منخفضة، والإدارة غير موثوق بها، وسنناقش مسألة الأمانة من جانب الإدارة أو مسألة ما يصفه السيكولوجي بأنه "معرفة النتائج" كأمثلة لبعض المشاكل العامة للاتصال في المصنع.

ويتعامل كثير من المديرين مع مستخدميهم بأمانة أقل مما يتوقعها أولئك المستخدمون، إما بسبب الخوف والجبن أو لأنهم يتفاخرون بأنهم موهوبون بالمكر والدهاء، فمثلاً، عندما يطلب المصنع رؤساء أو مديرين صغاراً جدداً يحدث غالباً، أن يذكر في الإعلان عن العمل أو عند الإجابة على استفسارات المتقدمين شعار الشركة هو: أن "السماء هي الحد للرجل الجيد في مصنعنا"، وهذه خدعة تقال – في كثير من الحالات – بهدف خاص، هو أنه يعتقد أن هذه الطريقة تجذب أحسن أنواع الرجال، وما دامت فرص الترقية في معظم المصانع محدودة جداً، فإن إحدى نتائج هذه الخدعة، هو الشكل المفجع للمدير الصغير الذي يبذل قصارى جهده دائماً (وقد يحطم حياة عائلته بإهمالها)، سعياً وراء هذا الأمل، ثم يبدأ عند سن الأربعين أوزهائها في معرفة أن الفرص إلى ترقية أعلى غير موجودة على الإطلاق، فماذا عساه أن يفعل؟ إما أن يخضع بالاستياء من الموقف القديم، وإما أن يترك عمله في سن متوسطة ويذهب إلى مصنع صغير حيث تبدو فرص الترقية أفضل بكثير، ومن أحد النقائض الخطيرة للصناعة الحديثة، بل للمجتمع الصناعي الحديث، هو هذه الاستثارة الشديدة للرغبات والحدود التي تفرض لتحقيقها، وكما قال أوجبرن (إن توسيع الهوة بين ما يريده الناس وما هم عليه فعلاً أو ما يتوقعونه توقعاً عادلا معناه أننا نعمل على إشاعة التذمر والثورة) "معالم علم

الاجتماع"، ويرى أسوأ مثال لعدم الأمانة في نوع المدير الذي يرغب في الحصول على السلم بأي ثمن، ويحاول مثل هؤلاء الرجال التعامل مع المرءوسين الذين يقدمون خدمات بإعطائهم وعوداً طائشة بترقية قريبة ليس لديهم أضعف عزم على تحقيقها، ويبدو أن هذه هي إحدى الطرق الشائعة لإخراس الألسن، ويعامل ما يسمون بالمهيجين ومثيري الشغب بمثل هذه الطريقة، ومن التناقض أن يبدو أن هذا الاتجاه راجعاً جزئياً إلى التأكيد الحديث على "العلاقات الحسنة بين أفراد العمل" داخل المصنع، فبينما يستطيع المدير من الطراز القديم أن يقول الحقيقة (غالباً بطريقة فظة جافية)، فإن المدير الحديث يميل إلى أن يتبنى منهجاً بسياسة وحيلة، فحينما يواجه نزاعاً بين اثنين من مرءوسيه – مثلاً – فلن يراهما معاً، بل سيتحدث إليهما منفصلين، فسيقول للسيد أ "نعم يا سيدي أنت لن تحتاج لأن تقلق بعد ذلك – فلقد تحدثت إلى السيد ب، وبالطبع، تحققنا من أنه مخطئ – ولكنك تعلم مثلي تماماً ما النوع الذي عليه السيد ب"، وسيقص على السيد ب نفس القصة، وبالتالي – على الرغم من انه لم ينه شيئاً فقد أمكنه الوصول إلى السلم، ولن يحتاج المدير بعد ذلك لأن ينظر بقلق تجاه رئيسه الذي قد لا يكون متفقاً معه إذا ما اتخذ قراراً واضحاً في هذا الخلاف أو قد يتضايق إذا ما وصل الاضطراب إلى مسامعه، وبالطبع، فقد خلق كل من السيد أ والسيد بانطباعات معينة في ذهن مديرهم، وسيدهش أحدهما إن عاجلاً أو آجلاً عما تم في ترقيته أو زيادة مرتبه، ويبدو أن كثيراً من المصانع، وعلى الأخص الكبيرة منها، تمتلئ بهذا الاتجاه غير السار من الرغبة في السلم بأي ثمن، الذي يفترض البعض أنه "منهاج سيكولوجي" (وهو افتراض خاطئ تماماً)، وينظر إلى المستخدمين غالباً على أساس ما إذا كانوا يسببون الاضطراب أم لا – عمداً أو عن غير عمد – أكثر من النظر إليهم على أساس الموقف الموضوعي، ويشعر الرئيس أو المدير أنه يجب أن يحفظ مظاهر الهدوء والاجتهاد في أقسامه بأي ثمن، وأن أي سؤال محرج أو أي إشارة بأن كل شيء ليس على ما يرام، سيجعلهم ينظرون إلى أعلى بقلق لرؤسائهم وإلى أسفل باستياء إلى الرجل الذي أوصل هذا الاضطراب إلى مسامعهم، وهنا مرة أخرى، يستطيع المشرف

أن يلاحظ الطرق الممتازة المتبعة في الجيش التي تهيئ وسائل تتيح الفرصة للطرفين المتنازعين ليواجها بعضهما بعضاً تحسم شكواهم بشكل محدود قاطع، وبهذا يتسنى للأفراد الممتازين أن يصلوا إلى القمة عن طريق مجالس اختيار الضباط.

وهناك مصدر آخر للإحباط يتعلق بالاتصال المختل في عديد من المصانع، وهو الفشل في جعل المستخدم يعرف موقفه بالنسبة لوظيفته، وقد اتضح للسيكولوجيين، دون أدنى شك، أنه عند إخبار الشخص الذي يقوم بعمل بإنتاجه أثناء سيره في العمل فإن ذلك يكون حافزاً له على العمل، وقد وجد في سلسلة من التجارب أنه بعد معرفة النتائج فإن نسبة الإنتاج التالي للعمل بدون معرفة النتائج ارتفعت عن نسبة الإنتاج السابق حوالي 12 إلى 15٪، وقد عقب دجولاس فرير بأن "معرفة النتائج تزيد من الكفاية الشخصية بوجه عام، وتتوقف درجة الكفاية على درجة اكتمال ودقة ووضوح معرفة الشخص بنتيجة تفاصيل ما يقوم به من أعمال"، ("الكفاية العقلية لدى الفرد، في ميادين علم النفس النظرية والتطبيقية، جمعه الأستاذ ج.ب. جيلفورد) ولا يؤخذ بهذا الباعث الهام في مصانع عديدة، ويبدو أن هناك اعتقاداً بأن حفظ الناس في الظلام بالنسبة لتقدمهم قد يعمل بوجه عام كحافز لجهود أكبر، وقد رأى المؤلف كثيراً من المستخدمين – وخاصة في أقسام المكاتب – الذين يطلبون النقل نظراً لأنهم يشعرون بسوء مركزهم في أعمالهم ولأنهم فشلوا في تحقيق النجاح فيه، وعندما فحصت بطاقاتهم اكتشف أنهم ممن ينظر إليهم على أنهم من خبرة عمال القسم، وقد أورد ميلروفورم وصفاً لشركة كبيرة لتجارة البقالة كانت تحث كل مدير على أن يحسن من مركزه، وكان يخبر أن الترقية تعتمد على تقديره بالنسبة لتقدير مديري المخازن الأخرى، ولكن لم يكن يخبر أبداً عن موضعه حقيقة، فإذا ساء عمله أخبر بذلك ولكن لم يكن يسمح له أبداً أن يعرف مدى تحسنه، وقد أخبر مشرف إداري ذو مركز أعلى الباحث بأنه "إذا علم الرجل أنه في القمة، فلن يستمر في التحسن، وإذا لم يعلم شيئاً عن موقفه فسيحاول أن يتحسن باستمرار"، وفي الحقيقة أن كل ما حدث أن المديرين المحليين قد ثبطت همتهم؛ وذهب الكثيرون منهم إلى شركات أخرى يخبرون فيها

بمدى تقدمهم، وقد اتصل آخرون ببعضهم بطريقة غير رسمية ليقارنوا انجازهم، وبساطة، فقد دبرت سياسة مراكز الإدارة العليا مؤامرة بين مستخدميها.

ومن الجزء السابق، قد نضع مبدأ هاماً، وهو أن كل عامل يجب أن يهيأ ليعرف بالضبط موقفه في علاقته بمصنعه، وما هي حالة تقدمه وما هي مطامحه، وعندما يتورط في نزاع، فإنه يكون من حقه أن يحل هذا النزاع بعدل تام ويخبر بالقرار، وإذا لم يوافق على القرار فمن الممكن إحالة النزاع إلى سلطة أعلى دون المجازفة بحدوث شيء آخر.

(جـ) المكانة:

لاحظنا أن النظام يجب إن يكون واضحاً حتى يعرف كعامل إلى من يجب أن ينظر للإرشاد والموافقة الرسمية على ما يعمل، ويجب أن يكون عادلا حتى يتقبله المستخدمون سواء بناحية الرسمية أو غير الرسمية، وأخيراً يجب ألا يكون أوتوقراطياً جداً حتى ينكر كل إحساس بالأهمية ماعدا إحساس أولئك الذين عند القمة، فالرجال يحتاجون إلى أن يحيوا حياتهم ويزاولوا أعمالهم (داخل الحدود المعقولة) كما يتراءى لهم بأنه أحسن السبل لهم، وهذه الرغبة في تحديد الذات ليست معارضة للرغبة التي لا تقل عنها قوة في أن يتقبل كعضو من الجماعة، وما نعنيه أن كل فرد يرغب في "الحرية في أن يفصل في كل الأمور التي يتوسم في نفسه قدرة على الفصل فيها والإرشاد أو القيادة في كل المواقف التي تجعله يشعر بعدم الأمن" (جوردون راتري تيلور) فمثلا، يرى العمال في كثير من المصانع يقومون بعمل معين بطريقة تبدو بوضوح أنها طريقة غبية ومقلقة، وحينما سألون عن ذلك، سيهزون أكتافهم ويقولون (كلنا نعلم أنها طرائق غبية، ولكنهم لن يستمعوا إلينا)، وعلى الرغم من أنه من المستحيل أن نسمح لكل فرد أن يقوم بعمله الخاص بطريقته الخاصة فإنه من الممكن تماماً أن نربط الكفاية الفنية بقدر من الحرية، وغالباً ما يساء استعمال دراسة الحركة والزمن عندما تحاول أن تمحو كل الاختلافات والمميزات الشخصية للعامل، ويقترح وليم فوت هواية أن كل هذه

المسائل التي يراقب الناس فيها على نطاق ضيق جداً هي أن نعطى كل هذه المسائل التي يراقب الناس فيها على نطاق ضيق جداً هي أن نعطى كل رئيس رجلا أو نساء أكثر مما يستطيع ملاحظتهم بسرعة ويذكر المبدأ القديم للغدارة المعروف "بالسيطرة على كل شبر" أن عدد الرجال الذين يشرف عليهم أحد الأفراد بدقة يكون محدوداً جداً، والمبدأ – بهذا الشكل – بديهي، ولكن النتيجة التي تستخلص – وهي أن العدد الذي يقع تحت الإشراف يجب أن يظل في الحد الأدنى – ليس نتيجة صحيحة، وتتبع هذه النتيجة فقط إذا كانت تفترض أن المستخدمين يجب أن يشرف عليهم بإحكام، وقد أنكر الدكتور هوايت أن هذا حقيقة، إنه يقترح أن نسبة المشرف عليهم للمشرفين يجب أن تكون عالية بدرجة تكفي إعطاء كل فرد قسطاً معيناً من الحرية لكي يتناول عمله بطريقته الخاصة وحينئذ قد يرتكب العامل أخطاء، ولكنه سينمي إحساساً أكبر بالمسئولية وسروراً أكثر بإتقان العمل، وغالباً ما تنسى الإدارات التي تشكو من أن مستخدميها ليس لديهم إحساساً بالمسئولية، أنه من المستحيل أن تظهر الشخص شعوراً بالمسئولية إذا لم يمنح إياها؛ وهناك كثير من رؤساء التنفيذ الكبار الذين لا يستطيعون أن يصدقوا أن أيا من مرءوسيهم قادر على إدارة قسمهم أو على القيام بأعمالهم، وهم بذلك لا يستطيعون أن يدركوا أنه إذا كان اعتقادهم هذا صحيحاً فإن الخطأ يكمن في عدم جدارتهم بأم يختاروا أو دربوا الرجال الذين لا يصلحوا لذلك، ومن جهة أخرى، إذا كان اعتقادهم هذا خاطئاً فإنهم سيجعلون من أنفسهم – ببساطة – مصدر إزعاج عندما يقومون بالتدخل في كل مستويات المنظمة، إن رئيس التنفيذ صاحب المركز الكبير، الذي يعتقد أنه لا غناء عنه إنما يتجاهل الحقيقة الواضحة، وهي أن المصنع – من أي حجم – لا نستطيع أن ننظر إليه على أنه عمل رجل واحد أو لا يجب أن ننظر إليه كذلك – إنه المنظمة التي يجب ألا تعتمد إلى حد كبير على شخصية أي فرد، فيجب أن يختار المرءوسون على أساس كفايتهم داخل ميدانهم، ثم يتركون بعدها بمفردهم ويتحملون مسئولية أقسامهم – وعلاوة على ذلك، يجب أن ترسم مكانة كل فرد ووظيفته وكأنه في خط التنظيم، ولا تترك غامضة وغير محددة كما هي

الحال في أغلب الأحيان، ويعتبر رفض إعلام المستخدمين بواجباتهم ومدى سلطتهم بالضبط في بعض الأحيان سياسة مقصودة من جانب رؤساء التنفيذ الذين يميلون إلى السلطة، ذلك لأنهم يستطيعون بذلك كسب التأييد لأنفسهم حينما تسير الأمور سيراً حسناً، وأن يصبوا اللوم على مرءوسيهم عندما تعوج الأمور، مادام لا يوجد فرد معين تماماً مسئول عن شيء معين، فإن هذه الحيلة الممقوتة هي أسهل الحيل، وبينما يعتقد رؤساء التنفيذ من هذا النوع أنهم لا غناء عنهم، فهناك آخرون تعساء الحظ من المرءوسين الذين يدركون أنهم غير ضروريين، ينتابهم الفزع خوفاً من طردهم، وقد عرف أيضاً المكتب الطبي الصناعي المدير الصغير الذي يدخل نفسه في حالة من الانهيار، ويخاف يائساً من القيام بإجازة فيكشف بعض الرؤساء الرسميين أن القسم يعمل بكفاية تامة دونه، وهناك إحساس شائع بعدم الأمن في بعض المصانع الذي يؤدي إلى هذه الأشكال من السلوك التي تمتزج دائماً بالإعلان عن الذات بصورة طفلية، والحصول على الجاه والثقة من العمل الجيد الذي قام به آخرون، وبإلقاء اللوم على أفراد آخرين عند حدوث أي خطأ، والميل إلى العمل الشاق طوال الوقت حتى لو لم يكن هناك شيء يعمل، ويدرك كثير من المديرين الصغار إن من المظاهر اللازمة أن يظل حتى وقت متأخر في "العمل" أن يأتي إلى المصنع في جميع ساعات النهار أو الليل، لا لأن العمل يحتاج إلى ذلك، بل لأنه يجب الظهور هكذا، ومن هذا قد نضع القاعدة الثانية، وهي أن كل المصانع يجب أن تراعى أن السلطة فيها موزعة حتى أنه لا يصبح شخصاً لا غناء عنه، وأن مجال مسؤولية كل فرد يجب أن يعرف بوضوح، وأنه يجب ألا يتدخل أحد دون سبب مناسب داخل هذا المجال، ويجب أن يحس الفرد بالأمن مادام يقوم بعمله بالشكل المعقول، وأن يكون موضعه آمنا ويكون هو حراً في أفكاره الخاصة، المتعلقة بكيفية قيامه بالعمل على أحسن وجه، ويجب أن يكون وقت العمل محدوداً عادة بساعات معقولة (لكل من المديرين والعمال)، وليس من الضروري استعمال الخداع للمضي في العمل.

(د) نظام المكافآت والجزاءات:

يعتبر هذا من أهم العوامل في تحديد العلاقات الإنسانية الطبية داخل المصنع، وككل الأنظمة الأخرى التي عالجناها ب أن يكون نظام المكفآت والجزاءات عادلا فحسب – بل إنه يجب أن يعرف على أنه كذلك ويجب أن يكون من الممكن فهمه بوضوح، فمثلا يكون من الخطأ إدخال نظم أجور للمستخدمين، لا يستطيع تفهم تفاصيلها إلا عبقري مالي فقط، أو أن تنفيذ هذه النظم بطريقة لا تدع مجالا للصراع بالتنافس بين أفراد العمال على حساب تعاون الجماعة، (فالتنافس شيء قيم جداً، إلا أن المدافعين عنه غالباً لا يستطيعون أن يدركوا أن هناك فرقاً كبيراً بين المتنافسين داخل إطار العمل للجماعة – كما في مباراة كرة القدم – والمتنافسين خارجها، الذين يتصارعون لغايات أنانية خالصة كانت جزءاً من أيديولوجية عصر التكنيك المتوسط)، وأخيرا، لا يجب أن يغالي في نظام المكافآت الاقتصادية الخالصة على حساب رغبة العمال في احترام الذات والاعتراف الاجتماعي، فليس هناك مبلغ من المال يستطيع أن يعوض عدم معاملة الناس ككائنات إنسانية.

ومن البواعث التي تغفل بدرجة كبيرة في الصناعة حاجة الفرد للتأييد، من كل من أقرانه وأصحاب السلطة العليا، وقد أورد مورتون في كتابه "المدخل إلى عمل المشرفين" أن عدم بذل المديح حينما يكون المديح حقاً واجباً إنما هو أحد مظاهر الرجعية في الصناعة البريطانية، وقد ذكر جوردون راتري تيلور – في مقابلة لعدد من المشرفين – أنه اكتشف أن 18 مشرفاً قد تلقوا التأنيب، واثنين فقط تلقيا مديحاً خلال عمل اليوم، وقد أجرى عدد ضخم من الدراسات التجريبية على الفروق بين تأثير المديح والتأنيب على العمل على أناس ينتمون لأعمال مختلفة، في كل من ناحية الكم والكيف، وقد اتضح في كل الحالات أن المديح أكثر تأثيراً في تحسين النتائج بكثير من المرات عن التأنيب، فمثلاً، أدى المديح – في سلسلة من التجارب – إلى التحسن في 87.5٪ من الحالات، في حين أن التأنيب العام أدى إلى التحسن في

11.9٪ من الحالات، كما أدى إلى نتائج أحط في 10.7٪، وعلى العموم، فقد وجد أن هناك شكلاً واحداً فقط للتأنيب الذي تزيد فوائده قليلاً عن مضاره، وهو التأنيب الخاص، وكل الطرق الأخرى تدفع الناس إلى إساءة العمل، وتؤدي إلى أسوأ النتائج نظراً لأنهما تجرح كبرياء الفرد – فالتأنيب، والسخرية، والاستهزاء تجرح الكبرياء بدرجة زائدة وتؤدي إلى عواقب وخيمة من هذا الطراز، وحينما تكون علنية تسوء النتائج تبعاً لذلك، وهناك ضرر واضح للنقد، وهو أنه لا يجرح فحسب، بل إنه يخبر الناس بما لا يجب عليهم أن يعملوه، بدلاً من إخبارهم بما يجب عليهم عمله.

والعقاب هو ما وصفه السيكولوجيون بأنه باعث سلبي، أي إنه، بينما يقال إن الباعث الإيجابي يجذب الإنسان في الاتجاه المرغوب، فإن الباعث السلبي يدفعه بعيداً عن الاتجاه الخاطئ، والفرق الجوهري، هو أنه بينما ترشد المكافأة بوضوح الشخص إلى السلوك المرغوب، فإن العقاب لا يسبب بأي حال ضبطاً كاملاً، وكما قال ماير إنه يفسح مجالا لاحتمالات أخرى ويكون عمله أشبه برجل يحاول ضبط لعبة على هيئة سيارة يدفعها بعيداً عن كل الاتجاهات إلا اتجاهاً واحداً، فإذا قدم الرئيس – في مصنع ما، إلى رجاله بواعث إيجابية فسيميلون إلى أداء العمل المنوط بهم عن طيب خاطر (إذا كانت البواعث مرضية)، أما إذا ما هددهم أو تعسف معهم، فقد يكفوا عن الكسل (أو السلوك غير المرغوب فيه أيا كان شكله النوعي)، وبدلا من ذلك، يحطمون المعدات، أو يتظاهرون بالانشغال أو يسرقون المؤن، وبعبارة أخرى، فمن الممكن بتقديم المكافآت المناسبة – جعل الشخص يرغب في عمل شيء ما، ولكن لن يجعله أي قدر من العقاب يؤدي عمله إلا كارهاً، ويؤدي العقاب والتهديد أيضاً إلى التبرم الذي قد يتطلب وقتاً طويلاً لإخماده، وقد يعمل مجرد شخص واحد متبرم في قسم ذي روح معنوية منخفضة نوعاً لدرجة كبيرة على تحطيم النظام، وقد كتب ماير يقول "إنها لخاصية معروفة، أنه ما إن يبدأ عقاب وتقييد للحرية، حتى تزداد الحاجة إلى مزيد منها ويصبح الموقف أكثر سوءاً".

(هـ) المرسوم التنظيمي:

استعمل باك هذا الاصطلاح ليشير إلى الصورة التي يأخذها المستخدمون عن المصنع ككل، وقد ناقشنا أهمية تعريف المستخدمين ببعض معالم مصنعهم (ماذا يعمل، موقف عمل الفرد من الأعمال الأخرى، موقف المصنع من الاقتصاد القومي) ولسنا بحاجة إلى المزيد، وقد وصفت بيرل جبخوت التي عملت في مصنع بريطاني، انطباعاتها في مقال شيق بعنوان "رجل الحكومة الحديث والأمة" حيث قالت: كانت ساعات العمل والأجور طيبة والأجواء المحيطة مضيئة، وهاوية، والطلاء جميلاً، وكانت هناك كل التسهيلات الممكنة – مقصف من الدرجة الأولى، وممرضات، ومياه ساخنة وموسيقى، أثناء العمل، ونظم للإحالة إلى المعاش، كنا نرى إعلانات عن لعبة الكركت والتنس، ولكن النشاط المحبب الذي كان يؤثر في زميلتي أو في كان الذهاب إلى الدربي"، وتستأنف الآنسة جبخوت قائلة: "وها نحن، زميلتي وأنا، نساء يافعات، بالمصنع منذ ثلاثة شهور، ولا نعلم شيئاً عن هذا أو ذاك إلا أقل من الزائر الذي يدهش عند تجواله بالمصنع، القصة الإنسانية التي – كما تضعها مجلتنا– تمس قلوبنا النسائية الصغيرة، والأرباح والخسائر والتجارب والمصاعب – ومن أين تأتي المواد الخام، وإلى أين تذهب الألف صندوق التي ينتجها المصنع يومياً – من يدري؟ وبالطبع نحن لا نعلم – شيئاً، عن دور مصنعنا في توجيه الإنتاج، هل نحقق الأهداف؟ هل وصلنا إلى هدفنا؟

ألم نكن نهتم إذا كنا قد علمنا؟ إن شعوري هو أن هذا الافتراض إنما يبخس من نوايانا الطبيعية ومن قدراتنا، وإذا كانت الغدارة تقدرنا على هذا الوضع، فإنها تكون من الغباء بحيث لا تدرك ماذا فعلت الإصلاحات الاجتماعية والاقتصادية مضافاً إليها حربان متعاقبتان، في رفع مستوى الأنثى العاملة التقليدية، وعندي اعتقاد آخر، إننا نحن النساء محبات للغير بشكل لا حيلة فيه، إن لنا شغفاً بأن نكون نافعين – لشخص ما – ويود بعضنا أن يوسع من تطبيق هذه الرذيلة الأنثوية من حياتنا الخاصة إلى عملنا إذا ما تحققنا من سعادة أي فرد

تعتمد علينا في الأزمة الاقتصادية القومية، أو حتى في "هذا" العمل الذي لا يقوم على أساس عقلي غير المفهوم.

وبالتأكيد، فقد حان الوقت الذي تدرك فيه الإدارات أن استئجار الرجال والنساء لأن يعملوا في جهل تام بماهية ما يفعلونه، ولماذا يفعلونه، ولمن يفعلونه، إنما هو مفارقة مناقضة للعقل، وأنه على الرغم من أن الناس قد يلتحقون بالمصنع بتأثير الوعود بالأجور المرتفعة، وظروف العمل الحسنة، ونظم الإحالة على المعاش، وكل الممتلكات الشخصية والخدمات، فإنهم لن يمكثوا بالمصنع إلا إذا استطاع إرضاء حاجاتهم ككائنات إنسانية.

الفصل السادس

الإحباط
والناحية المزاجية

الإحباط والناحية المزاجية

يواجه كل فرد – إن عاجلاً أو آجلاً – مواقف تفشل فيها معرفته، وذكاؤه الفطري، وخبرته في إحداث النتائج التي يبغيها، وحينما يدفع الفرد تجاه هدف، ثم يتعرض لشيء ما يعوق تقدمه نحوه، يقال إنه قد لاقى إحباطاً، ونمط السلوك الملائم في مثل هذه الحالة هو ما وصفه ماير بأنه سلوك حل المشكلات، حيث تحل فيه استجابات جديدة ذات طبيعة خلاقة تتناسب تناسباً حسناً مع كل المشاكل التي واجهها – محل أشكال الاستجابات المعتادة – ولكن، عندما لا تحل المشكلة – لسبب أو لآخر – ولا يستطيع الفرد أن يصل إلى الهدف، فمن المحتمل أن ينتج عن ذلك درجة كبيرة أو قليلة من الإحباط، فإذا كانت الدوافع قليلة الأهمية نسبياً، قد يتقبل الفرد الموقف ببساطة ويمضي في طريقه، وفي بعض الأحيان قد يكتفي ببديل، مثلما يفشل الفرد في الحصول على صنف السجاير المفضل بالنسبة له ويقنع بصنف آخر، ولكن إذا ما كانت الدوافع قوية، والهدف مهماً بالنسبة له، يثار قدر كبير من الانفعال، وتزداد الطاقة الناتجة، ويعاد توجيه النشاط، وموضوع هذا الفصل هو هذه الأشكال من الطاقة المعاد توجيهها، حيث أنه، على الرغم من أن ردود الأفعال للإحباط متعددة وشخصية إلى درجة كبيرة، فإن هناك أنماطاً معينة من ردود الأفعال عامة جداً ومن الأهمية بحيث يتعين معرفتها.

وتعتمد درجة الإحباط الناتج على عدة عوامل: على درجة تحمل الفرد، وتاريخه السابق من الإحباط (الحالي وفي الحياة المبكرة)، وتفسيره للموقف والضغط الواقع عليه، فمن المحتمل أن هناك بعض الأفراد أكثر احتمالا – من الناحية المزاجية– للإحباط من آخرين، ومن المؤكد، أن خبرات الطفولة تلعب دوراً على درجة عظيمة من الأهمية في تحديد أي نوع من المواقف تخبر على أنها مجلبة للإحباط وفي التأثير على درجة الأمن التي يحسها الفرد في مقتبل حياته، فمثلاً، من المحتمل أن يكون المشرف المفترى مصدراً للإحباط بالنسبة لكل العمال في قسمه، ولكن العامل الذي طغى عليه والده في الطفولة قد يحس بأن هذا الموقف لا يطاق،

وتميل الخبرات الحديثة أيضاً لأن تؤثر على الاستجابة لموقف ما، حتى إن الرجل الذي لاقى في العمل إحباطاً شديداً يميا لأن "يضع أصابعه في الشق" عندما يواجه مصادر إحباط تافهة نسبياً في المنزل، وفوق كل ذلك، فالناس يتأثرون بالطريقة التي يخبر بها الموقف ذاتيا، باتجاهاتهم وآمالهم فالعمال الذين يتشتاطون غضباً عندما يرون أثنين من الشمرفين يتحدثان معاً، إنما هم متأثرون باتجاه من الشك يجعلهم يفسرون ما يرونه على أساس افتراض أن المشرفين يتحدثان عنهم حديثاً غير مشجع، والفلاح المصري الذي يتقبل الجوع على أنه خبرة يومية، غالباً ما يكون أقل إحباطاً – إذا لم يستطيع الحصول على مزيد من الخبز – من العامل البريطاني الذي يجد أنه ليس في استطاعته أن يشتري سيارة، وقد أورد ماير أيضاً أننا نحبط إذا كان سبب الإعاقة شخصاً آخر أكثر مما لو كان السبب موضوعات جامدة، ما دمنا عرضة لأن نخبر الناس على أنهم مصادر للإثارة المتعمدة أكثر من أن نخبرهم على أنهم مشاكل غير شخصية، والطفل الذي لم يحس هذا التمييز بعد، إنما تكون لعبه مصادر إحباط شديد أكثر من أمه، وأخيراً، فعلى الرغم من أن كثيراً من أوجه الإحباط تبنى على الصراع بين الفرد وبيئته، فإن الحال دائماً هو أن الإنسان يحبط نفسه، فالرغبات المتصارعة داخل العقل قد تؤدي إلى الإحباط تماماً كالرغبات التي تتصارع مع البيئة المحيطة، فالوحي الذاتي قد يتصارع مع مطامع الفرد، والحب مع الكراهية لنفس الشخص، والرغبة في الحياة المطمئنة بالمنزل مع الرغبات في تحقيق النجاح في العمل.

وهناك أربع سمات كبرى للسلوك المحبط، نستطيع ملاحظة كل منها تواً، وإظهارها تجريبياً في المعمل، وهي العدوان، والنكوص، والتثبيت، والإذعان، وهي مهمة جداً في فهم أنماط السلوك التي نجدها في الصناعة، وفي أمكنة أخرى بالطبع حتى إنه من الضروري أن نتناولها بتفصيل أكبر، وقبل البدء في ذلك، فلابد من أن ذكر شيئاً عن طبيعة العدوان والإحباط، وعلاقة كل منهما بالآخر، والأساس السيكولوجي لهما.

ويبحث العدوان دائماً على أنه رغبة نوعية في القسوة، أو في توقيع القصاص أو في تحطيم الموضوع الموجه ضده، وقد افترض بعض الكتاب، ومن بينهم فرويد، أن مثل هذه الرغبات فطرية في الجنس البشري، ويتضمن ذلك أن الناس باطشون وساديون "طبيعياً" ولا تضبط هذه الرغبات البدائية في بعض الأحيان إلا بالصد أو بالتأثير الإلائي للحضارة، ويبدو أن هذا الاعتقاد يستند على نوع من سوء الفهم اللفظي الموجود غالباً في جذور الآراء المتعارضة في العلوم الاجتماعية، "والعوان"، بأحد معاني الكلمة فطري في الواقع، ولكنه لا يعادل الميل للسادية أو القسوة المتعمدة – إن العدوان، في جوهره، هو الحاجة لعمل شيء ما للظروف المخزنة أو غير السارة إما بالتجنب أو بالسيطرة عليها، فالدافع – بالمعنى السيكولوجي- تجاه الموت والهدم، والعدوان بالمعنى الأولى ناحية واحدة من الرغبة في الحياة، مادامت الحياة تحتاج لكل من الاقتراب من مصادر الإشباع وتجنب العوائق التي تحول دونه أو السيطرة عليها – وكما ذكر جوردون راتري تيلور "مادامت كل أفعال الإنسان في الواقع تتجه نحو تعديل البيئة الفيزيقية والنفسية، في مواجهة المصاعب العديدة فبالتالي توصف كلها بالضبط على أنها الإدارة الحريصة إزالته" (ظروف السعادة)، وما نصفه بأنه غضب وكراهية ("العدوان" بالمعنى الثاني للكلمة) إنما هما نتائج إحباط الدافع للتغلب على الصعوبات التي يواجهها مخرج للتعبير، والسادية ليست، كما يفترض بعض الناس متطابقة مع الغضب والكراهية، إنها تركيب مرضي للعدوان (بالمعنى الثاني للكلمة) والجنسية، وباختصار، فالكائن إذن – يوجه بالحاجة لأن يبقى في مواقف يميل فيها لأن يتجه نحو الموضوعات التي ينظر إليها على أنها مرغوبة أو بعيدة عما ينظر إليها على أنها غير سارة أو مضرة، وعند ما يثبت نجاح هذه العمليات، يشعر الفرد بإحساس ذاتي يوصف بأنه إشباع أو راحة، وتتبدد بمجهوداته القوي التي تجمعت قبل ذلك لهذه الغاية وتستقر عند المستوى السوي، ولكن عندما توجد عوائق في طريق الإشباع أو التجنب من الصعب التغلب عليها، فإن طاقة الفرد تزداد في محاولة التغلب على العائق ويحس الفرد إحساساً ذاتياً بالغضب أو عدم السرور، وعندما يشعر الفرد بأن الموقف تهديد حقيقي لتكامله

(عقلياً وفيزيقياً) فقد تكون المشاعر غضباً ممتزجاً بالخوف والقلق، وبعبارة أخرى فإن الخوف والقلق والغضب لا يخبرهم الكائن إلا عندما تفشل محاولاته للتوافق أو تبدو أنها على أبواب الفشل في الحصول على النتائج.

وعند المستوى السيكولوجي، مثل الحالتان الانفعاليتان الأساسيتان – ردود الأفعال التجنبية (الخوف والغضب) والاستجابات الاقترابية (الحب والرغبة) – بتركيبي الجهاز العصبي المستقل الأول الذي يضبطهما مركز في قاعدة الدماغ يعرف بالهيبوتلاموس، ويلاحظ هذا الجزء من الجهاز العصبي – في الحيوانات الفقرية العليا – كليفة عصبية ذات ضواه (مجموعة أو كتلة من الخلايا العصبية) موزعة على أبعاد وتكمن على جانبي النخاع الشوكي في ظهير البطن والصدر، ومن إحدى العقد الأساسية في هذه الليفة، الضفيرة الشمسية، وهي معروفة بالاسم للرجل العادي، ووظيفة الجهاز المستقل هو أن يعد الكائن للطوارئ، أو يسمح له بالاسترخاء عندما يكون هناك طارئ، وهو في الحقيقة، مصدر تلك الأوجه من النشاط التي وصفناها بالتجمع للتغلب على عوائق الإشباع أو الهرب، فإذا لاحظنا حيواناً أو كائناً إنسانياً في حالة خوف أو غضب، نستطيع أن نرى تغيرات عديدة من طبيعة فسيولوجية، فتتسع حدقة العين، ويخفق القلب سريعاً، ويترك الدم الجلد والأحشاء الداخلية ليتراكم في العضلات ويرتفع ضغط الدم، وتصبح المعدة والأمعاء في حالة تشنج، وهذه التغييرات تخدم وظيفة إعداد الكائن للعراك، أو السيطرة على العقبات، أو للهرب، وقد أحدثها ما يسمى بالتركيب السمبتاوي من الجهاز العصبي المستقل.

والشحوب، والخفقان، والحدقات المتسعة، وفي بعض الأحيان الإسهال أو تكرار التبول التي نلاحظها في حالات الغضب أو القلق هي العلامات الخارجية لهذه التغيرات.

أما التركيب الآخر، الجهاز الباراسمبتاوي، فله التأثير المقابل، فتحت تأثيره، تضيق حدقات العين، وتهبط دقات القلب ويتجمع الدم في الجلد والأحشاء

الداخلية، وينخفض ضغط الدم، وترتخي المعدة والأمعاء، وفي هذه الحالة، تكون العلامات الخارجية هي الجلد المتورد، والتنفس والنبض والتقليل العام من التوتر الذي يتبع الرغبات المشبعة، ويتبع بوضوح أكثر إشباع الجوع أو الرغبات الجنسية، فيكون الجسم معداً للاسترخاء، وسنرى في مرحلة تالية دلالة هذه التغيرات الفسيولوجية.

والغضب هو أحد علامات الإحباط الواضحة، وقد كان فرويد أحد الأوائل الذين برهنوا على أن الفرد يعالج الغضب، الذي يتبع الخبرات الإحباطية بطرق عديدة مختلفة، فأولا – وربما كان ذلك هو الأكثر حدوثاً– قد يوجه ضد الموضوع أو الشخص الذي خبر على أنه مصدر للإحباط، وقد تؤدي هذه إلى أشكال متعددة من الهجوم المباشر القليل أو الكثير، فقد يعتدي العامل الغاضب على رئيسه المباشر، أو يهاجمه في شكل أكثر تقنعاً، فقد يسئ إلى سمعته أو يحض على القيل والقال في حقه، ولكن، دائماً ما تظهر المواقف التي لا يستطيع فيها أن يقوم بهذا الهجوم المباشر، فقد يكون مصدر الإحباط غير شخصي، حيث لا نستطيع أن نرجعه مباشرة إلى أي فرد (كما يحدث في حالة التعطل، أو عدم الارتياح المبهم الذي يشعر به العمال في مصانع عديدة)، أو قد يعرف المصدر الفعلي للإحباط ولكنه يكون مصدر خوف (مثل المشرف العنيد، أو الرئيس الذي يضع مصير الفرد بين كفيه)، وفي هذه الظروف، فقد يستخدم الميكانيزم الذي عرف بالإزاحة أو "الفدو" ويتحول الاستياء نحو موضوع أكثر أمنا، فقد يقيم العامل المستاء مشاجرة مع زوجته أو يركل القطة، أو يضرب أطفاله، أو قد يكون أكثر بنائية، فيعبر عن مشاعره بقطع الأخشاب أو بالسب والوعيد، أو ممارسة تمرينات عنيفة أو مزاح خشن ذات طبيعة عدوانية وغالباً ما يلفظ العامل الأضعف أو الأقل شعبية أو الغير اجتماعي في قسم ما (كما رأينا في حالة تجربة ليفين على بناء الجماعة)، ويعاني من مشرف ممقوت أو جو مصنع مثير للإحباط، وقد يتطور الفرد المحيط فيما بعد إلى نمط الإنسان الذي نقول عليه إنه "حامل الدنيا على رأسه"، وتظهر المجموعة المحبطة قدراً غير

عادي من القيل والقال، والتشاحن، وتخريب المهمات، ومن المحتمل أن يتجه الاستياء نحو المجموعات الأخرى الخارجية، رغبة في المحافظة على السلم داخل الجماعة.

فالألمان مثلاً، قد احتفظوا بتماسكهم الداخلي في مواجهة الإحباط بكره اليهود والبلشفيين، وكذا قد يجد إحباط جماعة النوبة الواحدة أو قسم في مصنع تعبيراً في شكل كراهية لجماعة النوبة الأخرى أو لقسم آخر، كراهية لا ترتبط بإحباطهم بالمعنى الموضوعي، وقد وصف سميث في كتابه "القطار الأخير من برلين" كيف أن الألمان – بازدياد إحباطهم دون أن يتمكنوا من الحصول على كبش الفداء (حيث قتل معظم اليهود أو سجنوا، كما أصبح البلشفيون أصدقاء بصورة مؤقتة طبقاً لميثاق هتلر – ستالين) – وقد أصبحوا مضايقين لبعضهم في عربات النقل، وقد كانت أتفه الإحداث بين المسافرين بالعربات تؤدي إلى تدخلهم فيها ومشاركتهم في المناقشة، فكانوا يستعينون بالموضوعات بالديلة لعدم قدرتهم على مهاجمة المصادر الأساسية للإحباط أو كبش الفداء، وعادة ما يوجد في العالم الذي يكون فيه الإحباط قدراً محتوماً على معظم الناس علاقة معكوسة بين كمية العدوان داخل المجتمع وكميته الموجهة إلى الخارج، فحينما تكون الأمة في سلام، فإن الاستياء يرتفع بين الإدارات والمستخدمين، الذي يتناسى وقت الحرب وكأنه يتجه ضد عدو خارجي، فالقتال بين الدول هو إحدى الطرق المؤكدة للحصول على السلم داخل الحدود القومية، ومن هنا جاءت الروح المعنوية المرتفعة والصداقة بهذا البلد خلال الحرب، حين اتجهت كل مشاعر الكراهية ضد الألمان، ولكن هناك – بالطبع – طريقة أسلم بكثير لتخفيف حدة الكراهية، وهي تقليل كمية الإحباط، كما حدث في مجتمعات صغيرة وسليمة كالأرابش، فالإحباط – إذن – يؤثر على اتجاهات أعضاء الجماعة، حتى إنهم قد يفسرون الثناء على أنه إهانات، ويستمرون في حالة تحفز، ويميلون عادة إلى الشك، وحينما يكون الإحباط على درجة ضئيلة أو بالنسبة لعدد قليل من الأعضاء، فإن الاستياء الناتج قد يكون بنائياً حقاً، ومتجهاً بصورة أكثر مسئولية ضد مصادر الغضب، ولكن عندما يكون الإحباط شديداً مؤثراً على عدد أكبر من الناس، فسيصبح الاستياء عرضة لأن يكون عاماً

وغير معقول كلية وموجهاً ضد أفراد أبرياء تماماً، ومن السهل أن نعرف وجود الجو المثير للإحباط في المصنع من ظهور أعراض، كالنقد الزائد للإدارة، والقيل والقال، والإفصاح عن مظاهر الغضب، وتحطيم المهمات، والاتجاهات السياسية الحربية، والغياب، والعصاب، كذا تكون الإنتاجية – بالطبع – منخفضة، وينظر إلى هذه الأعراض دائماً كدليل على أن بعض الأمور تجرى بصورة خاطئة، فإن الاستجابة العامة للإدارة – كما رأينا في مكان آخر – هو الارتياع، محاولة فرض نظم أكثر صرامة وجزاءات أشد قسوة، وأن تصب جام غضبها على كل من العمال ونقاباتهم، وهذه تؤدي إلى إحباط أشد، وأشياء أكثر وتخريب أكبر، ولن تزيد الموقف إلا تفاقماً، وإذا ما تمادت في ذلك، سيخر العمال على ركبتيهم، والنتيجة النهائية ستكون كراهية مكتومة تؤدي إلى تسميم العلاقات بين الإدارة والعمال لمدة طويلة، أو ربما قام العمال بالإضراب.

والطريقة النهائية للتعامل مع الاستياء، التي وصفها فرويد – هي من طبيعة مرضية، على الرغم من أنها قد تتساوى جزئياً مع ما وصفه السيكولوجيون الآخرون بأنه "الاستسلام" أو التبلد، وهذه هي عملية الانعكاس، حيث تفشل الكراهية، لأسباب عديدة، في أن تجد مخرجاً، فترتد إلى الفرد نفسه، مسببة كراهية الذات أو الاكتئاب، وقد ينتج الانعكاس من ثلاثة مواقف عامة.

أولاً، قد تكون المنافذ الخارجية مسدودة، ولا يستطيع الفرد التخلص من استيائه – ويؤدي ذلك إلى "أن يسوى الفرد في مصيره"، وثانياً قد يكون من المستحيل مهاجمة مصدر الإحباط لأنه محبوب أيضاً – وهذا موقف مركب من الحب والكراهية، أو ما وصفه الأطباء النفسيون "بالتناقض الوجداني" الذي يحس به الفرد تجاه موضوع واحد، وثالثاً، فإن هناك بعض الأفراد ممن شبوا على الاعتقاد بأن أي شكل من العدوان إنما هو عمل خاطئ، وقد يؤدي هذا الخوف من عدوانهم إلى الانعكاس الذي يؤدي بدوره إلى الاكتئاب الشديد، ويؤدي الموقفان الثاني والثالث إلى حالات الاكتئاب الشاذ التي تنتهي بالفرد غالباً إلى الانتحار، وهي

مرضية، إلا في حالاتها الخفيفة، ولكن من المهم للمديرين أن يدركوا الدور الذي تلعبه الصناعة في إحداثها في الأشخاص المزودين باستعداد سابق – فالرجل الذي ينظر دائماً إليه على أنه "الخادم المخلص" لمصنع متسلط، هو دائماً الشخص الخانع الذي لا يستطيع تأكيد نفسه (وبالطبع، هذا تماماً هو سبب تقديره)، ولكن، قد يحين وقت، يؤدي فيه الإحباط المتراكم إلى الانهيار الذي قد يأخذ شكل الاكتئاب الذهاني، أو محاولة الانتحار، أو الأعراض السيكوسوماتية كارتفاع ضغط الدم، ومن مآسي الحياة، أن هذه الظروف تحدث بصورة مستديمة عند نوع الرجال أو النساء أصحاب الضمائر الحية والعمل الشاق، والضبط الزائد، ومن السهل أن يساق هؤلاء الناس إلى أبعد الحدود مع أخطر النتائج لأنهم يبدون من ذوي العزائم، ولابد للمدير الحريص من أن يكون ثاقب النظر دائماً لعلامات الانهيار القريب "لخادمه الأمين"، إنه ليس من السواء أن نكون مخلصين إخلاصاً زائداً عن الحد للعمل.

والخاصية الثانية السلوك المحبط هي النكوص، فالناس المحبطون يميلون إلى ترك المحاولات البنائية لحل مشكلاتهم، و النكوص إلى سلوك أكثر بدائية وطفولية، وترى الأمثلة القصوى لهذه العملية في العصاب والذهاب اللذين يسببهما الإحباط الطويل، إما لعوامل نفسية داخلية أو لعوامل خارجية، مقررة سلفاً بخبرات الطفولة (في حالة العصاب)، أو بتركيب من خبرات الطفولة وعوامل عضوية (في حالة الذهان)، ولكن الناس الأسوياء يظهرون سلوكاً نكوصياً عندما يواجهون مواقف لا يجدون لها حلاً، فالرجل الذي يفشل في أن يدير عربته ثم يشرع في جرها إنما بقوم بعمل مكوص، وكذلك المدير أو المشرف الذي ينغمس في تشنجات عصبية عندما يواجه إحباط، وقد أثبت كل من باركر ودمبو وليفين تجريبياً أن الإحباط الطفيف للأطفال قد يؤدي إلى الانخفاض في العمر العقلي لحوالي سنتين أو أكثر، وبعبارة أخرى يصبح لعبهم، بصورة مؤقتة، أقل بنائية ويشبه لعب الأطفال الأصغر منهم بسنتين، كما يحدث أيضاً ازدياد في العدوانية، وقد لوحظت نتائج مشابهة في تجربة ليفين على بناء الجماعة التي وصفت آنفاً، ويظهر الناس الذين لاقوا إحباطاً نكوصاً بأن يصبحوا أكثر قابلية للإيحاء وأقل قدرة على النقد،

فهم على استعداد لتصديق ما يقال لهم، على شريطة أن يوافق – بالطبع – ما يرغبون تصديقه، ويذرون العقل أدراج الرياح، وينظرون إلى الماضي بالمحبة وللمستقبل بالقلق، راغبين العودة إلى "الأيام الحلوة الحوالي"، والأعراض الأساسية للنكوص في الصناعة، هي الافتقار إلى الضبط الانفعالي، والقابلية للإشاعات، والتنظيم الاجتماعي غير الصحيح، والولاء الأعمى لبعض الناس أو المنظمات، والتخريبية الحمقاء هي أيضاً عرض للنكوص، والحساسية الزائدة من جانب الغدارة، ورفض تفويض السلطة، وعدم القدرة على التمييز بين الطلبات المعقولة وغير المعقولة، والتعميمات الحمقاء على موضوعات العمل أو الموضوعات الساسية، إنما هي أدلة على النكوص، وعدم القدرة على إقامة التمييزات النهائية، التي بدونها تصبح الإدارة الناجحة مستحيلة، إنما هي علامة على النكوص أو الذكاء المنحط.

والخاصية الثالثة للسلوك المحيط هي التثبيت، الذي قد نعرفه بأنه الإجبار على الاستمرار في نمط من العمل ليست له قيمة تكيفية، فنفس العمل يكرر المرة تلو المرة على الرغم من أن الخبرة توضح أنه لن يغنى شيئاً، ومن آثار الإحباط أنه يجمد الاستجابات القديمة والمعتادة ويمنع استخدام الاستجابات الجديدة والأكثر فاعلية، وسلوك الفرد المثبت – على عكس النكوص التام – قد يكون له كل مظاهر السلوك السوي، ولكن الفرق الحقيقي يكمن في جموده، وقد أوضح ماير أنه بينما تتحطم العادات بشكل سوى عندما تفشل في تحقيق الإشباع أو عندما تؤدي إلى العقاب، فالتثبيت يصبح أكثر قوة تحت هذه الظروف (الإحباط – دراسة على السلوك القاصر دون الهدف، نورمان ماير) ومن الممكن، في الحقيقة تحويل عادة سوية إلى مثبتة بالعقاب الزائد جداً، وهذه غالباً ما ترى في الأطفال الذين يتكون لديهم ميل متسلط للاستمرار في القيام ببعض الأعمال بصورة عمياء عندما يعاقبون عليها أشد العقاب، وقد استنتج ماير أن العقاب قد يكون له أثران مختلفان تماماً على الفرد، فإما أن يكون أثره عكس أثر المكافأة، كتثبيط الهمة من تكرار العمل، وإما أن يعمل كعامل محبط، فيؤدي إلى التثبيت والأعراض الأخرى للإحباط، وبالتالي فالعقاب أداه خطره، طالما أن له آثاراً مضادة للآثار المرغوب فيها

كلية، والسمات العامة للتثبيت في الصناعة، هي عندما لا تؤيد الخبرة الحقائق القديمة، كذلك السلوك الذي يسلكه المدير الذي يستمر في زيادة الجزاءات عندما يرى أنهم لا يزيدون الظروف إلا سوءاً، والميل إلى المضي في ذلك، إصراراً منه بأن المال هو أكثر البواعث اجتذاباً حتى عندما توضح الخبرة اليومية خطأ مثل هذا الاعتقاد إنما هو مثال للتثبيت، ويظهر في معظم السلوك المحبط في الصناعة تركيباً من العدوانية، والنكوص، والتثبيت: "إن انتشار إشاعة بأن شخصاً شهيراً قد أصيب بالجنون، إنما هو فعل عدواني، وتصديقها يدل على قابلية للإيحاء وافتقار للاتجاه النقدي، متضمناً ذلك ميلاً نكوصية، والإصرار على هذا الرأي، رغماً عن إثبات العكس، إنما يدل على التثبيت "(علم النفس في الصناعة)، ومن الظواهر الشيقة التي ترتبط بلا تثبيت، والتي فشل كثير من السيكولوجيين في ملاحظتها، هي ما عبر عنها سنيج وكومبز "بالرؤية السردابية" (السلوك الفردي)، فقد لاحظا هذان الكاتبان أن مجال انتباه الفرد – تحت التهديد – يميل إلى الانكماش ويستعد هو للدفاع عن نفسه، حتى إنه يصبح أكثر ميلا عن ذي قبل لتغيير آرائه – كما رأينا، فعندما نهاجم وجهات نظر سياسية أو دينية لرجل ما مثلاً، فإن قدرته على الحكم عليها بصدر رحب تصبح أقل، ويصبح مجال رؤيا أضيق، ويتمسك بالمعتقدات بشدة أكثر من ذي قبل، أي إنها تصبح مثبتة.

وأخيراً فقد يؤدي الإحباط المستديم في ظروف معينة إلى التبلد أو الاستسلام وهذا الميكانيزم، كما افترض سابقاً، قد ينبني جزئياً على انعكاس العدوان، بيد أنه يبدو أن هناك عملية منفصلة تماماً نجد فيها التبلد الحقيقي، وهي "ترك" كل المحاولات للتكيف دون أن يحدث الانعكاس، "ومن الممكن أن تكون هذه الطريقة العامة في تناول الإحباط إما مؤقتة أو دائمة، وتستطيع أن تعبر عن نفسها بصورة واضحة على وجه وقامة "الرجل ذي المحراث" أو تلك الروح المهزومة التي لا تجد مخرجاً، ولا تستطيع الهرب، والتي يكون ملجؤها الوحيد ضد الضغوط المتجددة هو بقاؤها ضحلة لا حياة فيها، (جاردنر موري في الشخصية – منهج بيو اجتماعي)، وقد لوحظت أكثر الأمثلة وضوحاً للتبلد والاستسلام بين اللاجئين من

النازية الألمانية (البورت وبرونر وجاندروف في مثال من كتاب Personality in Nature, Society and Culture تأليف كلا كهون وموراي)، وقد وصف لازارسفيلد وزارادسكي في مقالهما "النتائج السيكولوجية للبطالة" (مجلة علم النفس الاجتماعي 6،1936) الاستسلام للأشخاص العاطلين في تفاصيل مسهبة، فقد لاحظا أن الرجال في قرية من قرى النمسا غير المتكاملة اقتصادياً – حي أجريا دراستهما – لا يشغلون أنفسهم في محاولة إيجاد عمل أو حتى في الترويح عن أنفسهم بهواياتهم، فهم كالحيوانات ذات البيات الشتوي، لا نجدهم إلا في حالة من توقف الحيوية.

وقد وصف أحد النجارين، وهو متزوج في حوالي الثلاثين من عمره كيف أنه، بعد أن فصل من عمله، كان في بادئ الأمر مستاء بشكل ثوري، وقلقاً، ومكتئباً، وقد حاول يائساً بعض الوقت أن يجد عملا، ولكنه – بعد عدة محاولات عابثة – أصبح أخيراً غير مبال، قال:"لقد قررت ألا أذهب إلى أي مكان بعد الآن، ومنذ شهور – أصبحت ارقد تحت أشعة الشمس – منتظراً بهدوء اليوم الذي تأتي فيه زوجتي لتخبرني بأنها قد أنفقت آخر نقودها، ولا يريد البقال أن يفتح لنا حساباً، ولكننا في الرمق الأخير، وأنا أسأل نفسي ماذا سيفعل بنا القدر في النهاية وقد وصف لازارسفيلد وإيزنبرج صورة مشابهة في مقال بعنوان "الآثار السيكولوجية للبطالة" (النشرة السيكولوجية، 35،1938)، فقد كان كتبا يقولان: "إن المرحلة الأخيرة للبطالة تتضمن تقلصاً عاماً لأوجه النشاط وكذلك لنظرة المرء فيما يتعلق بمستقبل الحياة، وهناك أيضاً تقلص في الرغبات والحاجات، إلا أن هناك حداً لا يستطيع هذا التقلص تخطية، وإلا حدث الانهيار".

وقد وضع الدكتور هيلد هملفيت قائمة من أنماط معينة من المواقف اتضح، تجريبياً، أنها محبطة للغاية، وذلك في استعراض العمل التجريبي الحديث على الإحباط الذي تضمنه كتاب الأستاذ بير "العوامل السيكولوجية للحرب والسلام"، وهي: الابتعاد دون مبرر عن الموضوعات المرغوب فيها، ومنع الأفراد من

تكملة العمل، والإدخال في روع الأشخاص إحساساً بالفشل، وتشكيكاً لقدراتهم الخاصة، وكبح جماح انسياق الفرد نحو التعبير عن نفسه وتأكيد الذات وذلك بالتدخل من الخارج، والإحباط الراجح إلى الامتلاء (زيادة الإشباع)، والإحباط الراجع إلى وجود عدم اتفاق بين الرغبة لحل عمل ما والقدرة على حله، والقيادة المرضية، وسنلاحظ كيف أن كثيراً من هذه الظروف موجود حالياً في معظم المصانع.

والمجالات الصناعية التي تعكس بوضوح وجود اتجاهات من الإحباط هي كالتالي:

1. انخفاض الإنتاج: كما وكيفاً واقتصادياً.
2. الحوادث والأمراض الصناعية.
3. الغياب والإضراب.
4. العصاب، والاعتلال الصحي والتعب الصناعي.
5. التنقل في العمل.

وقد نوقشت بعض هذه الموضوعات ولا تحتاج إلى المزيد هنا، ومن المستحيل في مثل هذا المقام الضيق أن نعالج بالتفصيل كل الآثار الممكنة للإحباط، ولذا، نكتفي بالإشارة فقط إلى تلك التي تندرج تحت موضوع الحوادث، والتعب، والاعتلال.

وترتبط الحوادث في المصنع بعدة عوامل، فالصحة العامة، والعمر والخبرة والتعب، والظروف الجوية، والحرارة، نرى أن كلها ذات أهمية بالنسبة للعامل، ففي دراسة مسحية بمنطقة برمنجهام، اتضح أنه في المصنع الهندسي للصناعات الخفيفة، يصاب عدد من العمال يومياً يتراوح من 7 إلى 10؛ ويصاب في السنة حوالي 3٪ من عمال المصانع، مسبباً ذلك غيابهم عن العمل لأكثر من ثلاثة أيام، ويبلغ متوسط الزمن الضائع بسبب الإصابة من 24 إلى 31 يوماً، إلا أننا – هنا –

لن نسهب الحديث عن العوامل الفسيولوجية أو العوامل الكامنة في البيئة الفيزيقية التي تؤثر في نسبة الحوادث، مادامت هذه الموضوعات قد عولجت بشكل مناسب في معظم كتب علم النفس الصناعي، وبدلا من ذلك، سنعالج العوامل السيكولوجية والاجتماعية التي تحدد ما يعرف عامة بالقابلية للإصابات بالحوادث.

وقد كان هناك 193475 حادثة بالمصانع البريطانية تضمنت تغيباً لمدة ثلاثة أيام أو أكثر، وقد كانت 1104 من هذه الحوادث قضاء وقدراً، ولذا يتضح أنه من المهم أن لا نكتشف أي ظروف في البيئة تؤدي إلى أعلى نسبة حوادث فحسب، بل أيضاً أي الظروف السيكولوجية داخل الفرد لها هذا الأثر، وبعبارة أخرى، فنحن نريد أن نعرف إذا ما كان بعض الناس أميل إلى ارتكاب الحوادث من غيرهم، وإذا ما كان الأمر كذلك، فكيف نكتشف مثل هؤلاء الناس ونساعدهم.

وعندما ننظر في توزيع الحوادث في مجموع ما، يتضح أنها توزع طبقاً لواحد أو أكثر من هذه المبادئ العامة الأربعة:

1. قد يكون التوزيع عشوائياً تماماً بمعنى أن كل الأفراد يكونون عرضة للحوادث بالتساوي.
2. قد يكون هناك توزيع عادل، حيث نجد الرجل الذي يرتكب حادثة لا يميل نسبياً إلى ارتكاب أخرى لبعض الوقت.
3. وقد تكون الحال – على العكس النقطة الثانية – أن الرجل الذي ارتكب حادثة حديثاً يكون أميل إلى ارتكاب حوادث أخرى.
4. والاحتمال الأخير أن بعض الأفراد مكونين على أنهم أكثر قابلية لإحداث الحوادث من الآخرين سواء لأسباب سيكولوجية أو بيولوجية.

ونستطيع الكشف عن هذه الاحتمالات بملاحظة سجلات الحواد لمختلف الناس لفترة من الوقت أو لفترتين منفصلتين، فإذا كان المبدأ الأول صادقاً، فسيكون

التوزيع – إذن – عشوائياً تماماً، وإذا صح المبدأ الثاني، فستجد أن النسبة العالية للحوادث في فترة واحدة متبوعة بنسبة منخفضة للحوادث في الفترة الثانية، وإذا صح المبدأ الثالث فسنجد أن النسبة العالية للحوادث في فترة واحدة متبوعة بنسبة أعلى في الفترة التالية، وأخيراً، فإذا كان المبدأ الرابع صحيحاً، فسيميل بعض الأفراد للحصول على نسبة عالية على الدوام في كل الفترات، وقد لاحظ جرينوود وودز عند حلهم لمجلس أبحاث التعب الصناعي أن المبدأ الرابع هو الفرض الصحيح، حتى إنه – في المجموعة التي درست – حدثت 80٪ من الحوادث لـ 20٪ فقط من العمال، وقد تأيدت هذه النتيجة بالدراسات العديدة في كل من الحوادث الصناعية وحوادث الطريق كما أن هناك إحصائيات من شركة أمريكية للتأمين حللت سلسلة من الحوادث الصناعية، وقد وجدت هذه الشركة أن المخاطر الميكانيكية تسبب أقل من 9٪ من الحواد، والعيوب الفيزيقية والعقلية، حوالي 3٪، والافتقار إلى المهارة أقل من 8٪، وترجع الـ 8٪ الباقية إلى عيوب الشخصية في شكل الميل للحوادث، وقد قامت الدكتورة فلاندر دنبار بدراسة خاصة للمرضى الذين ارتكبوا حوادث، وقد أوضح عملها ما يلي:

1. أن 80٪ من أولئك الذين ارتكبوا حادثاً خطيراً، يميلون إلى ارتكاب حوادث أخرى ولهم شخصية خاصة، أما الـ 20٪ الباقية فهم أسوياء لحد ما، وليس لهم نمط خاص من الشخصية ولا يميلون إلى ارتكاب حوادث أكثر.
2. الناس المعرفون بارتكاب العديد من الحوادث الصغيرة يميلون إلى ارتكاب حادثة خطيرة، وعند مقارنتهم بمجموعة من مرضى القلب، وجدوا أن 76٪ من المرض الكلي في تاريخهم السابق نتيجة للحوادث، بالمقارنة بـ 2٪ فقط من حالات مرضى القلب.
3. الأفراد القابلون للحوادث عادة ما يكون لهم سجلات صحية طيبة، ولا يعانون – خاصة – من أمراض البرد وسوء الهضم.

4. أنهم ليسوا حمقى، أو خاملين، بل يميلون لأن يكونوا رجالاً حاضري البديهة للعمل، وبالأحرى متبصرين.

5. الأفراد المعرضون للحوادث أفراد مندفعون عامة يركزون على الملذات اليومية ولا يهتمون بالأهداف البعيدة، إلا لماماً، وهم غالباً مستاءون من السلطة، وقد وجدت دانبار أن نمط شخصياتهم متطابق تطابقاً شديداً مع نمط شخصيات الأحداث الجانحين، بيد أن هذا يكسر القانون وذاك يكسر ضلوعه، وقد وجد الباحثون ارتباطاً إيجابياً قوياً بين القابلية للحوادث والتغيب المتعمد.

وقد يظن أن ثمة وسيلة واضحة لمنع الحوادث تنحصر في جعل الآلة معصومة بقدر الإمكان، وهذا، بالطبع، لابد أن يحدث بالضرورة، إلا أن فارمر قد اقتبس قول رئيس مفتشي المصانع "مهما كانت صيانة الآلة جيدة، فإننا لا نستطيع أن نتوقع أكثر من 10٪ انخفاضاً في نسبة الحوادث"كما أن دانبار قد اقتبست حالة شركة للأدوات الشعبية العامة خفضت أربعة أخماس نسبة الحوادث بها بوسيلة بسيطة هي نقل الرجال ذوي سجلات السير السيئة إلى عمل آخر، وقد وجد أن نفس الرجال، بدلاً من إحداث الإصابات بالتصادم مع العربات العامة، فإنهم أصبحوا يصيبون أنفسهم بالمنزل، وعلى الرغم من أن القابلية للحوادث ينظر إليها حتى الآن على أنها عصاب تطور منذ مدة قبل أن يلتحق الفرد بالمصنع، فإن البحوث الحديثة (مثل بحث الدكتور باترسون من جامعة جلاسجو) تنحو بدرجة متزايدة نحو توضيح دلالة العوامل الاجتماعية والثقافية، فعمال مناجم الفحم، من نفس القرية وهو يقومون بنفس العمل في منجمين مختلفين، قد ترتفع نسبة الحوادث في إحداهما ثلاثة أضعافها في الآخر، ونستطيع إرجاع مثل هذه الفروق إلى الاختلاف في الروح المعنوية فقط، وقد أوضح الدكتور باترسون أيضاً كيف أن الإحباط المتجمع في كتيبة جوية قد أدى إلى ازدياد عدد التصادم في الطيران والذي قد قل في تكراره بإبعاد مصادر الإحباط.

وقد لاقى انهيار الفرض الآلي الذي ينظر إلى الإنسان باعتباره آلة، ترديدات هامة في مجال الطب أثرت – بالتالي – على التدريب، لا في الطب الصناعي فحسب، بل أيضاً في الإدارة وعلم النفس الصناعي، فقد تخلى الأطباء عن فكرة أن في كل مريض بالضرورة عيباً أو مرضاً فريداً، يكون "سببا" في سقمه، وأن وسائل العلاج هي "إصلاح الآلة"، وأن المرض إنما هو حادث عرضي لا يكون المريض مسئولا عنه أكثر من مسئوليته لو وقعت فوق رأسه وهو شارد لوحاً من السقف خلال عاصفة، فالعلاقة بين "الجسم" و "العقل" وثيقة الصلة – مهما كانت دلالة هاتين الكلمتين – حتى إن الفرد لا يستطيع أن يتحدث إلا عن كائن موحد في العمل، والمرض – باستعمال هذه الكلمة في أوسع معانيها التي تدل على الافتقار إلى الشعور بالراحة أو الفشل في التوافق الصحيح – إنما هو مجموع ردود أفعال الفرد للتهديدات الموجهة ضد تكامله العقلي والفيزيقي، وما نعرفه على أنه أعراض إنما هو – إلى حد كبير– ردود الأفعال الدفاعية للكائن عندما يواجه بعض التهديدات المعنية مثل (1) عدوى البكتيريا والفيروس والفطريات، (2) إغارات الحشرات، (3) التسممات، (4) التحطم الآلي، (5) نقص التغذية، وزيادتها، وعدم توازنها، (6) التطرف في الحرارة والبرودة والتعرض للأعاصير وغير ذلك، (7) القابلية المرضية (8) والتعب، (9) الضغوط الانفعالية، بما يصاحبها من أعراض فسيولوجية للخوف والغضب والقلق، وهكذا، الضغوط الانفعالية التي لا نجد فيها قلقاً فعلياً للكائن – يمكن أن تحدث استجابات فسيولوجية تؤدي إلى تلف بنائي فعلي، هذا التلف البنائي يمكن أن يكون من الشدة بحيث يسبب الموت (الدكتور سول "قواعد السلوك الإنساني").

وتحدث الشدة الانفعالية آثارها على الفرد خلال توسط الجهاز العصبي المستقبل، وربما كانت أبسط الطرق لتوضيح هذه العلاقة هي القول بأن الأمراض السيكوسوماتية (أي تلك الاضطرابات التي تكون، في أغلبها، انفعالية الأصل، حيث إن كل الطب سيكوسومتياً أو يجب أن يكون كذلك) إنما هي استجابات عارضة قد أصبحت ثابتة ومتجمدة في بناء الجسم، فالإنسان القلق بصورة مؤقتة، قد يجد صعوبة في هضم طعامه، ولكن الإنسان القلق بصورة مزمنة يصاب بقرحة في الأمعاء

تبعاً لأساس وراثي وتطوري، والرجل الحانق يصاب بارتفاع ضغط الدم الذي يستمر مرتفعاً وقد يقضي عليه يوماً ما، ومن بين الأمراض التي ترجع إلى الشدة الانفعالية، قرحة المعدة والأمعاء، والتهاب القولون، وضغط الدم، والذبحة الصدرية، وتجلط الشريان التاجي، وكثير من حالات نزيف المخ وتجلطه، والربو، والرشح، والصداع النصفي، والحساسية للأمراض الأخرى، ومعظم أمراض النساء ودواء المفاصلي، والتهاب الأنسجة الليفية، وتسمم الغدة الدرقية (الجويتر)، وكثير من حالات السكر والسمنة المفرطة، والثعلبة (نوع من الصلع)، والغالبية العظمى من أمراض الجلد التي لا ترجع إلى العدوى، ومعظم التهابات الجلد التي ترجع إلى الصناعة، وكثيراً من حالات اللمباجو والحالات العصبية وعرق النساء، وهناك أمراض أخرى، على الرغم من أنها ترجع إلى العدوى أو إلى أسباب عضوية عديدة فإن لها عنصراً سيكولوجياً كبيراً: فمثلا، الأمراض التناسلية، إنما هي عدوى، ولكن الفرد الذي يضع نفسه في وضع يحصل فيه على مثل هذه الأمراض يعاني من عصاب، وقد تكون العوامل السيكولوجية استعداداً للدرن الرئوي (أنظر "نظرات طبيب مقال للدرن" تأليف ويتكوور).

وليس اهتمامنا الحالي بالنواحي السيكوسوماتية والسيكولوجية للمرض نتيجة لانخفاض أوجه العدوى الوبائية الخطيرة فقط، إنه لسوء الحظ نتيجة لأن الاضطرابات السيكولوجية في ازدياد، فمثلاً، كان العزل من الجيش خلال الحرب العالمية الأولى بسبب التهاب المعدة وقرحة المعدة في الخمسة عشر شهراً الأولى 709 حالة، بينما بلغ العزل خلال السبعة والعشرين شهراً الأولى من الحرب العالمية الثانية الراجع إلى القرحة الببسينية وحدها 23574، وقد ارتفعت نسبة الوفيات في إنجلترا بسبب تسمم الغدة الدرقية (الجويتر) إلى 400٪ في الذكور و230٪ في الإناث – على الرغم من تحسن وسائل العلاج كما توافر بالولايات المتحدة 140000 نتيجة لضغط الدم المرتفع، إلا أن هذا الرقم قد ارتفع إلى 375000، وأكثر من ذلك، فقد سجل أن نصف عدد الأسرة بالمستشفيات في الولايات المتحدة يشغلها مرضى العقول، وأن واحداً من كل ستة رجال يلفظهم الجيش يخهر صريع

المرض العقلي، وأن 600000 نزيل في مؤسسات مدمني الكحول المزمنين، مع إحصاء اثنين مليوناً ممن يتعاطونه بإفراط خارج المؤسسات، وفي اسكتلندا كما أوضحت الدراسات ازدياداً في قرحة المعدة من 130 إلى 140٪ والوهن العصبي من 90 إلى 100٪ والتهابات المعدة من 110 إلى 120٪، ولا يمكننا أن نتجاهل الأخطاء المنطقية العديدة التي تضمنتها هذه الأرقام، ولكن سواء كانت الأرقام مضبوطة أم لا، فإن حقيقة ازدياد أمراض الضغوط الانفعالية لاشك فيها، فالاضطرابات السيكولوجية والسيكوسوماتية إنما هي أمراض ضغط انفعالي وقد ازدادت بشكل واسع في بريطانيا والولايات المتحدة والأقطار الصناعية لغرب أوروبا، وهي نادرة في المجتمعات البدائية غير المصنعة وفي الأجزاء الريفية من بريطانيا، ومن ناحية أخرى، فقد بدأت تظهر – كما أورد هالليدي – في بعض الأقطار مثل الهند وغرب أفريقيا بدخول التصنيع، ولا يزداد حدوث مثل هذه الأمراض كمياً فقط، إن التكرار الأقصى لهجماتها متجه الآن تجاه المجموعات الأصغر سناً كلما كانت ظروف الأفراد في طفولتهم عسيرة، والموقف الحالي هو أنه بينما تتحسن الصحة الفيزيقية للمجتمع كعامة، كما يقاس ذلك باضمحلال النسبة العامة للوفيات، ونسبة الوفيات للأطفال، وانخفاض حدوث بعض الأمراض مثل الكساح، والحمى التيفودية، والحمى الروماتيزمية، فإن الصحة العقلية كما تقاس بحدوث الانتحار، والعصاب، وقرحة المعدة، والعقم، وتسمم الغدة الدرقية وارتفاع ضغط الدم – تسير سيراً ثابتاً نحو الأسوأ.

وقد نشر مكتب بيع الكتب عام 1951 تقريراً لدول وآفري جونز عن "العوامل المهنية في تسبب قرحة المعدة والأمعاء"، وقد لفت هذان الباحثان النظر إلى حقيقة أن 9٪ من أسرة يبلغ تعدادها أكثر من 40000 سرير في الجراحة والطب عامة تشغلها حالات قرحة ببسينية، وأن 10٪ من المرضى المترددين على العيادات الخارجية هم حالات تعاني من سوء الهضم، وأن في سلسلة متتابعة من التشريحات الكشفية أوضحت 9.55٪ من الحالات قرحة عاملة أو آثار قرحة ملتئمة، ولكن الحالات لا تنتشر عشوائياً بين المجموع، بل إنها تقع في بعض المهن بصورة زائدة عن

مهن أخرى، وقد وجد أن المهن التي يزداد فيها وقوع هذه الأمراض هي الأطباء، والمشرفون ورؤساء التنفيذ – وهاتان المجموعتان الأخيرتان تتضمنان أولئك الذين يسند إليهم أكثر المراكز مسئولية في الصناعة، وقد وجدت نسبة منخفضة لوقوعها – كما هو متوقع – بين العمال الزراعيين، كما أوضح البحث أن الأفراد المصابين بقرحة الأمعاء هم دائماً ذوو الضمير الحي، والعمل الشاق، والطمحون، ومن المهم – خاصة – أن نلاحظ أن القلق المؤدي إلى ظهور القرحة، قد اتضح أنه مرتبط بالعمل، ولم توجد رابطة بين قرحة الأمعاء ومضايقات البيت، فواضح – إذن – أن القرحة الببسينية تتخذ شكل النسب الوبائية في هذا البلد (إنجلترا)، وترتبط بالعمل في الصناعة وتنتقى العمال ذوي الضمائر الحية الذين وضعوا في أمكنة من التوتر الاجتماعي داخل النظام الصناعي.

ويتضح لنا أمر مشابه من تكرار وقوع أولئك الذين يتحملون ضغط الصناعة فريسة المرض ويموتون بأمراض الأوعية الدموية، وقد كتب جراي أن "ضريبة الموت لرجال الأعمال الذين يقعون فريسة أمراض القلب في العقد الرابع والخامس من أعمارهم إنما هو شيء مرعب"، والاضطرابات السيكوسوماتية التي تندرج ضمن هذه الفئة هي ضغط الدم المرتفع، والذبحة الصدرية أو تجلط الشريات التاجي – كلها أسباب متعددة للموت، وفي الواقع أن هذه المشكلة قد أصبحت من الخطورة لدرجة كثيراً من المؤسسات الكبرى تصر على الفحص الطبي السنوي لمديريها الكبار وذلك لكي تكتشف هذه الظروف في مرحلة مبكرة، ويقول الدكتور جيمس هاليدي إننا نجد أمراض الشريان التاجي عند أولئك الذين يرتبط عملهم المستمر بالحاجة للوصول إلى دور من السلطة مقيم ذاتياً، أو للبقاء فيه أو لأن يكونوا في القمة، في حين نجد ضغط الدم المرتفع عند أولئك الذين يقمعون أوجه استيائهم باستمرار (الطب السيكواجتماعي)، أما في حالة قرحة الأمعاء، فإن هذا الاضطراب يقع أكثر ما يقع بين كل من رؤساء التنفيذ والمشرفين، بيد أنه يميل إلى أن يحدث بين المذكورين أولاً، وهناك مشكلة أخرى خطيرة خاصة بالالتهاب الجلدي في الصناعة، التي وصفها الدكتور تويستون دافيز في مقال

بعنوان "أمراض الجلد في الصناعة " بأنها "اضطراب بالشخصية" (المجلة البريطانية للطب الفيزيقي)، وعلى الرغم من أنه ليس هناك شك في أن بعض المواد الصناعية – تلك التي تسمى المواد المثيرة الأولية – قد تؤدي إلى تلف بالجلد عن أي فرد يلمسها، فإن الغالبية العظمى من حالات الالتهاب الجلدي في الصناعة (حوالي 95٪ أو تزيد) إنما هي بحق شكل من العصاب أدت إليه الروح المعنوية المنخفضة في العمل أو القلق بالبيت وضاعفته السياسة الرسمية.

ومن المعتقد أن أكثر من 40000 حالة التهاب جلدي تظهر كل عام تدعى أن الظروف الخارجية هي السبب، مثل "الرطوبة والسوائل، والبخر الذي تمتلئ به الصناعة" باستعمال التعريف الرسمي، والآن، فكلما ذكر أخصائي جلدي آخر هو الدكتور مارك هويت أن الآثار الصعبة المراس على الجلد من الإثارات الأولية العادية سرعان ما تختفي عندما يبعد الفرد عن الاحتكاك بها ولكن ما يحدث بالضبط عند متوسط الحالات التي تسمى بالالتهاب الجلدي في الصناعة هو أنها تستمر لعدة أسابيع أو شهور بعد توقف الفرد عن لمس أي مادة مثيرة، وباختصار، فمهما كان العذر المباشر للظروف، ومهما كانت العوامل التكوينية التي أدخلت، فإن السبب الأساسي للالتهاب الجلدي في الصناعة إذا ما استثنينا 5٪ من الحالات إنما هو سبب انفعالي راجع إلى الإثارات الأولية، ويتمرد الأفراد ذوو الذكاء، والقدرة المرتفعة جداً أو المنخفضة جداً للعمل الذي وجدوا أنفسهم فيه بطريقة شبه شعورية ضد مكانتهم،"فالرجل العامل الطموح الذي لا يجد أملا في التقدم قد لا يجد عنده من قوة العزيمة ما يستطيع به ترك عمله الحالي وأجره اللطيف، إلا أن عقله شبه الشعوري قد يساعده على التحرر إذا ما ظهرت في يديه آفات الأكزيما البسيطة مثلا – ويمكنه من الوصول إلى هدفه، فترقية الصغار أو من يعدون أنهم رفقاء أقل كفاية قد تؤدي إلى الاستثارة، وعدم الرضا، والعدوان والانهيار الجلدي، وغالباً ما نجد أن الرجل صاحب القدرة الضعيفة والتدريب غير الكافي والذي له سجل حافل بالتغيرات العديدة في العمل، ولكنه يشعر بأنه كان يجدر به أن يحتل مركزاً إشرافياً هو الذي يكون قابلاً للانهيار، ويعتمد الكثير على اتجاهات العامل وبواعثه

للعمل – لأنه يتأثر بالإدارة غير الصالحة أو الحكيمة أو حتى قد يدفعه ذلك للتباين الذي يظهره المشرفون الذين لا يسيطرون على رجالهم العاملين.

وتلعب السياسة الرسمية دوراً كبيراً في خلق "الالتهاب الجلدي في الصناعة" أكثر من إضعافه، وقد ذكر الدكتور تويستون دافيز أنه "في قلقهم لإظهار اهتمامهم بسعادة الرجال العاملين القليلين جداً الذين أظهروا مرضاً جلدياً كنتيجة لمواجهة مواد مثيرة في العمل، تبالغ السلطات في دعايتها لدرجة أنها تساعد الآن على خلق الاعتلال إلى درجة أكبر مما نأمل أن نعالجها، وطابع الإعلانات التي تظهر في المصانع وصياغة عباراتها للغرض المعترف به من إعلام العمال بحقوقهم الشرعية والفيلم الذي صور في السنة الأخيرة بعنوان "الالتهاب الجلدي في الصناعة "إنما هي أمثلة من الدعاية نتج عنها إشاعة الخوف ومضاعفة الاستبطان، وحتى تدخل مع نوع العلاج المنطقي الذي يساعد على الشفاء " (العوامل السيكوسوماتية في طب الأمراض الجلدية)، وقد يظهر "الالتهاب الجلدي في الصناعة" عند أولئك الذين يعملون في المواد غير الضارة مثل الكريم البارد، وأدهنة الزينة، والصابون، والخضروات – وفي مثل هذه الحالات نجد نسبة كبرى من الإصابات مرتبطة بعوامل الروح المعنوية والتذمر العام في محل العمل (بالمقارنة بالحالات الراجعة إلى تناول المواد المثيرة)، ولسوء الحظ، نجد أن السلطات لا تستطيع أن تفهم أبداً أن العصاب يختلف أساساً عن الأمراض الأخرى بأنها تظهر فيها بما يميل الأطباء العقليين لأن يصفوه "بالرغبة في كسب ثانوي" أي بمعنى أن العصابي الذي يخاف أساساً من الحياة، له ميل قوي لأن يظل مريضاً في تلك الصورة الأكثر بدائية للتوافق التي وصل إليها، ويكون أثر إعطائه معاشاً أو تعويضاً إنما هو تثبيطه عن خلق توافق أكثر فاعلية، فنحن نقول، في الحقيقة، "لا تجزع، فعلى قدر ما تستمر حالتك الحالية من سوء التوافق، على قدر ما يسير كل شيء على ما يرام، ويدفع لك أجرك – ولكن، بالطبع، إذا ما كنت غبياً، كأن تحسنت حالتك، فلن تحصل على مال أكثر"، والدور الجسيم الذي تلعبه الروح المعنوية المنخفضة و "التعويضات" في العصاب العارض لا نراه أكثر وضوحاً مما في حالة

إصابات الرأس، فمن المعروف تماماً أن سلسلة النتائج العصابية التي تتبع إصابات الرأس لا تعرف تقريباً عندما يحدث ذلك في ميدان الصيد أو الرياضة (أي في المواقف التي لا تظهر فيها أوجه استياء أو كسب ثانوي)، في حين أن المظاهر العصابية التي تتبع الإصابات الصناعية إنما هو قاعدة أكثر من كونها شيئاً شاذاً، فكلما كانت الروح المعنوية في المصنع مرتفعة، قل حدوث العصاب.

وقد ذكر هارجر يفز في مقال بمجلة "التقدم" تنشرها يونيلفر ليمتد، أنه وجد أن حالات الانهيار العصابي، والاضطرابات السيكوسوماتية في الجيش البريطاني تكون أكثر انتشاراً خلال إمداد الفيالق وإبان فترات التجنيد، أي إنه في الأوقات (أ) عندما يواجه الجندي مراكز ضغوط انفعالية جديدة (ب) عندما لم يكن قد قبل بعد في الجماعة، وقد علق الدكتور ربرتسون على هذه الملاحظات لهارجريفز بأنه على أساس خبرته في الصناعة، فإن رأيه هو "أنه خلال فترة التكيف بعد البدء في القيام بعمل جديدة أو تحت إشراف جديد، أو عند تقبل مسئوليات جديدة، بعد الترقية أو العودة إلى العمل، بعد غياب طويل (أيا كان سبب الغياب) نجد الفرد يواجه أكبر مشكلة للتكيف السيكولوجي، ويميل – تبعاً لذلك – لأن يقع ضحية الانهيار السيكولوجي ("بعض مشكلات العلاقات الإنسانية في الصناعة" من تقديرات رابطة المكاتب الطبية الصناعية).

ومن أهم الدراسات على حدوث العصاب في الصناعة وأسبابه تلك التي أجراها راسل فريزر على عينة من عمال الصناعات الخفيفة والمتوسطة ببرمنجهام أو قريباً منها (حدوث العصاب بين عمال المصانع،1947)، وقد احتوت العينة على 3000 عامل، وقد وجد في فترة ربت على ستة شهور أن حوالي 10٪ من هؤلاء العمال كانوا يعانون من عصاب مدمر، وحوالي 20٪ من شكايا عصابية خفيفة، وأخيراً فقد كان العصاب مسئولا عما بين الربع والثلث من مجموع الغياب بسبب المرض، وقد أيد هالليدي هذه الأرقام والذي قرر أن ألفاً من العمال المؤمن عليهم الذين كانوا يأخذون ربح المرض على أساس شهادة بأنهم غير لائقين للعمل، وجد أن 33٪

من الغياب بسبب المرض بين 30000 امرأة عاملة في مصانع الذخيرة (دراسة للغياب المرضى المجاز بشهادة به النساء في الصناعة، تقرير مجلس أبحاث الصحة الصناعية، نمرة 86) ويزيد انتشار العصاب زيادة جوهرية بين العمال الذين يعملون تحت هذه الظروف.

1. العمل أكثر من 75 ساعة في الأسبوع.
2. تحدث له تغيرات عديدة حديثة في العمل.
3. يعيش بمفرده أو مع حشد زائد.
4. يكون منفصلا عن زوجته أو أرملا.
5. تكون عليه مسئوليات أو أعباء منزلية ثقيلة.
6. تكون اتصالاته الاجتماعية ضعيفة.
7. لا يحب عمله أو يجده مملا.
8. يعمل عملا أعلى من ذكائه بكثير أو دونه بكثير.

ونلاحظ أن الغالبية العظمى من هذه الظروف ترتبط بعيوب في التوافق الاجتماعي وبالفشل في "الانتماء" إلى جماعة أو إيجاد مكان مناسب للفرد فيها، (وقد يقام الاعتراض على أن مثل هذه العيوب ليست السبب في العصاب، ولكنها أعراضه فقط، ولكن هذا الاعتراض يحيد عن الحقيقة، وهي أن "عيوب التوافق الاجتماعي" و"العصاب" هما "اصطلاحان مترادفان"، وتوضح لنا الخبرة أن العصاب يزداد مع عدم التكامل الاجتماعي ويتناقص كلما أعيد تكامل الأفراد في جماعات أولية، والأثر الشافي لحياة الجماعة، في الحقيقة، يستخدمه الطبيب العقلي في شكل العلاج النفسي الجمعي لكي يعالج العصاب).

وقد كان التعب الصناعي دائماً موضوع دراسة للأخصائي النفسي أو الدكتور في الصناعة، وعلاماته الأساسية – طبقاً للدكتور هوارد كولييؤ هي أن

"يخبر العامل المتعب بادئ الأمر انتقاصاً من همته في العمل، ويتبع ذلك عدم اهتمام فعال، أو ملل، وأخيراً، فإذا استمر في نفس العمل، فإنه يجد ازدياداً في المضايقة والإثارة كلما كابد في الاستمرار في العمل، وعند هذه المرحلة، ميل التعب الصناعي إلى أن يؤدي إلى الاضطراب الصناعي، وأخيراً، فإذا استمر العامل في العمل، فإن أعظم إعمال للإدارة وأقوى تركيز للانتباه لن يكونا كافيين لإبقاء العامل في عمله" (معالم التدريب الطبي الصناعي)، وينخفض الإنتاج بالطبع، ولكن الأهم من ذلك أن التعب الصناعي يحدث استعداداً للمرض، ويقول الدكتور كوليير، أنها حالة انتقال بين الصحة والمرض يصبح فيها الفرد أكثر استهدافا للعدوى، والحوادث، والعصاب.

وقد افترض – كما ذكرنا في مكان آخر – أن مثل هذا التعب راجع إلى ظروف فيزيقية – كيميائية للجسم تحدث بنفس الهيئة التي يتبع بها التعب الصناعي الممارسة العضلية القصوى، وتعزى الأعراض لتجمع المواد السامة في العضلات، أو، إذا كان العمل ذهنياً، يفترض عن طريق المماثلة أن بعض المواد السامة تتجمعه الخلايا العصبية، وبالطبع، تتجمع هذه المواد، في الحقيقة، في العمل العضلي الشاق وتؤدي إلى التعب، بيد أن هذه العوامل ليس لها تأثير على مشكلة التعب الصناعي، باستثناء قدر ضئيل من الحالات وقد ذكر بوك في كتابهما "فسيولوجية العمل العضلي" أن "هناك نوعين من التعب، يتأصل أحدهما كلية داخل الجهاز العصبي المركزي ويظهر الثاني جزئياً في الجهاز العصبي وجزءاً آخر داخل العضلات الفعالة، والأول شائع الحدوث، في حين أن الأخير نادر الحدوث نسبياً، والتعب الصناعي عادة من النوع الأول"، وهذا النوع من التعب سيكولوجي في أصله كلية، أما دامت لا توجد ظروف معروفة تصبح فيها خلايا المخ مجهدة، "وقد بذلت محاولات عديدة غير ناجحة لإحداث حالة من التعب "العصبي" تجريبياً لخلايا المخ، وقد أتضح أن من الممكن قضاء ساعات عديدة في جمع أعمدة من الأرقام، وفي القراءة، وفي النسخ، وفي الإجابة عن اختبارات للذكاء وفي إنجاز أنواع أخرى من أعمال ذهنية أساسية دون حدوث التعب الظاهر، وقد كان التعب – في هذه التجارب

– يظهر في الحال عند فقدان الاهتمام في العمل وعندما يقع الملل" (كولبير)، ومعنى ذلك، أن كل ما يطلق عليه تعب صناعي تقريباً، إنما تسببه حالات سيكولوجية من الملل، والقلق والاستياء، باستثناء حالات قليلة جداً من الإجهاد الفيزيقي الراجع إلى العمل الفيزيقي الشاق الطويل.

وبينما نجد الظروف البيئية، والساعات الطويلة للعمل، وسوء توزيع فترات الراحة، والعيوب المرتبطة بسرعة العمل أو إيقاعه أو شدته، كلها عوامل متعلقة بإظهار التعب الصناعي، فإن العوامل الأساسية ترتبط بالظروف السيكولوجية للعمل، ومن هذه أورد الدكتور كولبير الظروف التالية على أنها أكثرها أهمية:

1. الملل.
2. عدم وجود النظام والإشراف الخاطئ.
3. انعدام الأمن في العمل.
4. غياب تناسق الجماعة أو التناسق الاجتماعي.
5. بواعث العمل الخاطئة.
6. الطرق الخاطئة لاختيار الأشخاص والترقية.

ويظهر لنا، مما ذكرناه، ثلاث نتائج هامه، أولا، هناك أهمية للجماعة الأولية في المصنع وغيره من الأماكن في بناء الصحة العقلية والفيزيقية، والنظام والسعادة، وثانياً، التضمينات الخطيرة للاضطرابات السيكوسوماتية في الصناعة ما دامت هذه الظروف (أو أكثرها خطورة) تميل إلى أن تصيب على الدوام، الرجل الذي يعتبر حجر الزاوية في المصنع، وعلى الأخص بين المديرين والمشرفين، ففي هاتين المجموعتين تحدث نسبة كبيرة جداً من قرحة المعدة، وتجلط الشريان التاجي، والذبحة الصدرية، وضغط الدم المرتفع، أعلى من الآخرين سواء في الصناعة أو خارجها، وثالثاً، هناك التضمين بأن الصحة الصناعية مفهوم أوسع بكثير مما

كان يفترض سابقاً، وقد وصلنا إلى حالة لا يمكن فيها قياس الكفاية الاقتصادية والفنية لهيئة ما فحسب، بل أيضاً كفايتها الاجتماعية، وتعنى الكفاية الاجتماعية المنخفضة صحة فيزيقية وعقلية سيئة، ولا يستطيع الطبيب إهمال الأمر عندما تسبب القيادة السيئة والتنظيم غير المجدي كلا من البؤس والمرض، ونستطيع الآن أن نرى المصنع على أنه نسيج من العلاقات الاجتماعية الداخلية ذات مناطق معينة من التوتر تسبب للموجودين في هذه المراكز المرض، ولكي نكون أكثر وضوحاً، نستطيع أن نرى أن المشرف العصابي أو مدير المصنع أو كبير المشرفين قد ينشر المرض بين أتباعه تماماً وكأنه مريض بالحمى التيفودية أو الجدري، وهو لا ينشر نفس المرض في كل حالة – كما في حالة التيفود أو الجدري – فقد يسبب لأحد أتباعه عصاباً، وفي آخر قرحة معدية، وعلى آخر الموت من انسداد شرايين القلب، وعلى آخر بؤساً طفيفاً متوقفاً في كل حالة على نمط شخصية الفرد الذي يتلقى التأثير، وقد كتب الدكتور براون في كتابه "علم الأمراض الاجتماعي " أن "هناك عدداً كبيراً من حاملي جراثيم الصحة والمرض العقليين في المجتمع، وهؤلاء الأفراد ليسوا مجانين أو يميلون لأن يكونوا كذلك، إنهم أشخاص متقلدون مناصب وأمكنة هامة تضفي عليهم امتيازات في المجتمع، وتمكنهم مراكزهم من السخرية من احترام ذوات أتباعهم، وهم يساعدون على خلق الشخصيات السيكوباتية، والأفراد المشكلين والأشخاص ذوي الإحساس بعدم الأمن، واتجاهات الشفقة على الذات، والمخاوف، والشكوك، والوساوس، والهذاءات، ومختلف التشويهات التعويضية، وهذه تشمل الآباء، والمدرسين، والمشرفين على التنفيذ، والوزراء، والمحامين، والدكاترة، ورجال الحكم، والعاملين في الميدان الاجتماعي، والممرضات، ومجموعة بأكملها من غير هؤلاء ممن لهم مراكز السلطة.

وقد أدرك سبينوزا منذ زمن مضى أن السقم العقلي لا يوجد وحده في الأفراد الذهانيين أو العصابيين بوضوح عندما كتب يقول: "يستوي على كثير من الناس عرض واحد دائماً، فكل حواسه يؤثر عليها بشدة موضوع واحد، لدرجة أنه يعتقد أن هذا الموضوع موجود حتى عندما لا يكون كذلك، فإذا حدث هذا عندما

يكون الشخص واعياً، ويعتقد أن هذا الشخص مجنون، ولكن إذا فكر الشخص الشره دائماً في الشهرة فقط، فإن الفرد لا ينظر إليهم على أنهم مجانين، بل كمجلبة للإزعاج فقط، وبوجه عام فإن الفرد يحتقرهم، ولكن الشره والطموح وما شابهما في الحقيقة، إنما هي أشكال من الجنون، على الرغم من أن الفرد لا ينظر إليها عادة على أنها مرض"، ولهذا السبب، فإن اختيار القيادة من أكثر المشكلات أهمية في المجتمع المعاصر.

وبالطبع، فإن التركيزات على فرد واحد أو مصنع واحد ما هي إلا انعكاس للتركيزات العامة للمجتمع كله، فكل مشكلة شخصية هي أيضاً اجتماعية، ويميل منهج المستقبل للصحة لأن يكون مبدئياً على أساس المجتمع المعتل أكثر من أن يقوم على أساس الفرد المعتل، وعلاوة على ذلك، يجب أن ننظر إلى الصحة لا على أساس المرض الرسمي فحسب، بل على أساس من الاعتلال الاجتماعي كالجريمة، والجناح، والتذمر، والأمراض السيكسوماتية، والصعاب وهكذا، وقد كتب الدكتور فرانك يقول:"بدلاً من التفكير على أساس تعدد ما يسمى بالمشكلات الاجتماعية، كل يحتاج إلى انتباه خاص وعلاج مختلف، فإننا نستطيع النظر إليها على أنها أعراض مختلفة لنفس المرض، فمثلا، إذا نظرنا إلى الجريمة، والاضطرابات العقلية، والتفكك العائلي، وجناح الأحداث، والبغاء، والجرائم الجنسية، وكل ما نعتبره الآن كنتيجة لعمليات مرضية (مثل قرحة المعدة) لا على أنها دليل على إثم الفرد وعجزه وصلابته، بل على أنها ردود أفعال إنسانية لتفكك ثقافي، فستتخذ خطوة جادة".

وليس من المستطاع مناقشة مفهوم التفكك الثقافي هنا بأي تفصيل، بيد أن السمات التالية لمجتمعنا تقدم إيضاحاً لكيفية تأثيرها على الفرد.

1. فهو يثير رغبات الناس أكثر من أي مجتمع سابق دون أن يستطيع إشباعهم.

2. وهو مؤسس على المثل المتصارعة التي يجد الأفراد أن التوفيق بينهما مستحيل أكثر من أي مجتمع سابق.

3. وهو مجتمع مؤسس على الجماعة غير المنتظمة والتكتل الاجتماعي أكثر من أي مجتمع سابق، كما ذكر اورتيجا إي جاست في كتابه "ثورة الجماهير"، فالجماعات الأولية القديمة تحطمت – العائلة، وجماعة العمل ومجلس القرية – وحلت محلها أجسام ضخمة، ضاعت فيها المكانة والوظيفة والدلالة الشخصية.

وما دامت الجماعة الأولية هي الأداة الأساسية للضبط الاجتماعي، والمعايير الأخلاقية، فإن المجتمع المكتل الذي بدأت فيه هذه الجماعات من التفكك إنما هو مجتمع يفتقر إلى المستويات الأخلاقية، والسبب الآخر للاضمحلال الأخلاقي هو حقيقة أننا – بالطبع – في يومنا هذا في مرحلة تحول بين مرحلة التكنيك المتوسط والتكنيك الحديث، فالمستويات القديمة قد ولت، ولم تظهر بعد مستويات جديدة.

وخلف كل هذه العوامل، تكمن سرعة التغير الفني، الذي تزداد صعوبة التكيف له، فلدينا الطرق التي بنيت لمرور الخيول، تحاول أن تجرى عليها العربات التي تستطيع أن تقطع مائة ميل في الساعة، والمفهوم الحر الجريء الذي لم يكن ملائماً لمجتمع يتضمن أشغالاً بسيطة يستعمل في مجتمع يتضمن المشاريع الكبرى المتنافسة، والتي إن فشلت أصابت اقتصادنا بالدمار، وبعض الديانات والدول تشجع زيادة النسل وتمنع تحديده في الوقت الذي قد تصبح فيه زيادة النسل أخطر المشاكل التي لا زال الإنسان يواجهها، وهكذا، وقد برهن روبرت وهيلين ليند في كتابهما الشهير "المدينة المتوسطة" وهو دراسة مسحية لمدينة بغرب وسط أمريكا (على وجه التحديد مدينة منسي بولاية إنديانا) على بعض الصراعات الأخلاقية التي تواجه الأعضاء في المجتمعات الصناعية الحديثة، فقد كان المواطنون في المدينة المتوسطة تشيع بينهم كل المعتقدات التالية أو بعضها: أن الظروف

الاقتصادية نتيجة النظام الطبيعي ولا يمكن أن يغيرها إنسان مشرع، وأن الرجال لن يعملوا إذا لم يجبروا على ذلك، وأن كل رجل يرغب في العمل يستطيع أن يحصل عليه، وأن الطبيعة الإنسانية لا يمكن تغييرها، وأن الفرد لابد وأن يساعد نفسه وفي النهاية يحصل على ما يستحقه (وهذه معروف عنها أنها مبنية على "فروض العامة")، فنفس هؤلاء الناس، سيذهبون إلى الكنيسة يوم الأحد ويتعلمون أن الفرد يجب أن يحب لأخيه ما يحب لنفسه، وأن "الله يبارك الأنيس" وأن الفرد لا يجب أن "يحسب أن ثروات الدنيا ذات قيمة" وأن المحبة الأخوية يجب أن تحكم الأرض، فمن جهة، يؤكد على المحبة الأخوية وإيثار الغير، ومن جهة أخرى على اتجاهات المنافسة الشديدة و"العمل عمل"، وغالباً ما يقال إن المنافسة هي سنة الحياة، ولكن نوع المنافسة المطابقة لمرحلة التكنيك المتوسط تختلف عن معظم الفترات والثقافات الأخرى في (أ) أنها كانت بين أشخاص منعزلين مفردين أكثر من كونها بين مجموعات متنافسة من أعضاء متعاونين (ب) أنها كانت منافسة مفتوحة غير محدودة باعتبارات أخلاقية أو اجتماعية، ويمكن أن تحدث المنافسة من داخل إطار عمل الجماعة الأولية (كما في حالة فريق كرة القدم) حيث يضيف الفائز إلى سمعة الفريق ككل، ولا يخجل الخاسر، ولكننا لا نستطيع مقارنة هذا النمط من السلوك بالاتجاه الشيطاني للمجتمع الصناعي، "وتكون نتيجة مثل هذه المنافسة المفتوحة نمو العداء بين الأفراد، ونتيجة أخرى هي الخوف من الفشل، والأخيرة قد تكون أكثر شيوعاً، مادامت فرص الفشل أكثر بكثير من فرص النجاح، فضلاً عن أن أيديولوجياتنا المزيفة تعزز الخوف من الفشل، فإذا ما فشل فرد، فإننا نميل لأن نقول إنه خطأه هو، أنها علامة العجز من جانبه، ويتجاهل إلى حد كبير، دور الحظ والاستغلال والظروف، ويؤدي الاعتقاد بفشل فرد ما إلى تحقير للذات وإحساس أليم بالعزلة عن الآخرين، (أوجبرن ونيمكوف "معالم علم الاجتماع")، وقد أدى ظهور الرأسمالية بروحها التنافسية الشديدة إلى تقدم كبير في كل من ميداني العلم والصناعة، ولكن الجانب الآخر للصورة كان الاضمحلال العقلي المتزايد لأولئك الذين تخلفوا في الطريق.

وقد أوضحت الأبحاث الشيقة العلاقة بين الصحة العقلية والظروف الاجتماعية، فقد أجرى روبرت فارس ووارن دانهام بحثاً عن توزيع الاضطرابات العقلية في شيكاغو الذي وصف في كتابهما "الاضطرابات العقلية بالمناطق الحضرية"، وقد أحصيا عدد حالات الاضطرابات العقلية في الجيران العديدة لهذه المدينة، ووجدوا أن الضاحية ذات أعلى مجموع من هذه الحالات تزيد عشرة أضعاف عن نسبة الضاحية ذات أقل مجموع، كما كانت أقل نسب توجد في المناطق السكنية للأغنياء، في حين أن أعلى نسب كانت في مناطق المنازل المؤجرة، والأحياء القذرة، وبعض مناطق الزنوج، وقد كانت النسب العالية للفقر، والجريمة والجناح والبطالة ونسبة الوفيات بين الأطفال، والأمراض العامة توجد أيضاً في المناطق ذات النسبة المرتفعة للاضطراب العقلي، وقد كانت النتيجة أن التفكك العقلي والاجتماعي مرتبطان، ولكن من الخطأ أن نفترض – كما يحدث دائماً – أن هذه الأعراض من التفكك كالجريمة، والجناح، والعصاب، والجنون، قد سببها الفقر والظروف البيئية السيئة في حد ذاتها، وقد ذكر كليفوردشو الذي كان كتابه "مناطق الجناح" دراسة أبعد للظروف الاجتماعية في شيكاغو أنه "قد أصبح شيئاً عاماً في مناقشات الجناح أن تعزى أهمية سببية خاصة لبعض الظروف مثل الإسكان الفقير، والازدحام الزائد، ومستويات المعيشة المنحطة، ومستويات التعليم المنحطة، وهكذا، ولكن، من المحتمل، أن هذه الظروف نفسها تعكس نمطاً من حياة المجتمع، وبمعالجتها، يعالج الفرد أعراضاً فقط لعمليات أساسية. وباختصار– فبعملية نمو المدينة، يتسبب اجتياح الأعمال والصناعة للمجتمعات الاستقرارية في تفكك المجتمع باعتباره وحدة من الضبط الاجتماعي، ويعزز هذا التفكك تدفق الجماعات القومية والعنصرية الغريبة التي ينهار ضبطها الاجتماعي والثقافي القديم في الموقف الثقافي والعنصري الجديد للمدينة والحقيقة أن إحساس الفرد بالأمن، وارتياحه السيكولوجي، ومستوياته الخلقية تأتي أساساً من جماعته الأولية، وعندما يتفكك كل ذلك يحس بعدم الأمن والضياع، ويصبح عرضة لسيكولوجية الجماعات غير المنظمة والمركزية الفردية أو السيكوباتية.

وقد وصف مانديل شيرمان وتوماس هنري في كتاب "جمهور هولو" بحثاً على مناطق الاستيطان في منحدرات الرابية الزرقاء بفرجينيا، فبريارزفيل، وهي المنطقة الأولى للاستيطان كانت قريبة من الطريق الرئيسي – أي إنها كانت على اتصال تام بالمدينة – في حين أن المناطق الأخرى كانت تنتشر إلى ما خلف الجبال، كل منها بعيدة عن الاتصال بالعالم الخارجي، ولذا، فبينما كان في بريارزفيل عربات، وأجهزة راديو، وجرائد، وكل لطائف الحياة الحديثة، فإن كولفين هولو وهما أبعد مناطق الاستيطان، كانت قليلة الثقافة، يعيش أهلها في أكواخ ذات حجرة واحدة من الطين، ويأكلون أساساً الكرنب والذرة، بيد أن العصاب لم يكن معروفاً، من الناحية العلمية، في كولفين هولو، وكلما اقترب الفرد شيئاً فشيئاً من المدينة كلما ازداد العصاب بانتظام، وقد علق أوجبرن قائلاً:"لقد سأل الباحثان الأطفال في المنحدرات الخمسة عما يحبون امتلاكه، فكانت الرغبتان الوحيدتان المعبر عنهما في كولفين هولو هي المال ومضغ الطباق، بيد أن الأطفال لم يكن لديهم إلا فكرة ضئيلة عن قيمة المطلب الأول، وتنمو قائمة الأشياء المرغوبة (والتي لا يمتلكونها) كلما انتقل الباحثان تجاه المناطق الظاهرة، وهكذا كانت تزيد كمية الهلع العقلي – كما أشرنا، فهذه المجتمعات تبدو وكأنها وضعت لغرض إيضاح الارتباط الوثيق بين حالة الثقافة وكمية الاضطراب العقلي في المجتمع".

وما قلناه هنا خاصاً بأسباب الاضطرابات العصابية والسيكوسوماتية قد بسط حتما أكثر من اللازم، ولا يجب أن نفترض أن الصناعة مسئولة وحدها عن حدوث هذه الظروف بشكل كبير، أو حتى أنها تعتمد على العوامل الاجتماعية وحدها، فمن المحتمل أن تلعب الوراثة، والتربية، والعوامل المعاصرة، في تاريخ حياه المريض (التي قد تظهر في الموقف الصناعي أم لا) تقريباً أدواراً متكافئة في إظهار مثل هذه الأمراض، إلا أنه، مما يتضح، أن أي عامل وراثي قد يوجد، نادراً ما يكون له تأثير ما في غياب العوامل الأخرى، وحتى إذا ما أضيفت الوراثة إلى عيوب التربية فإن ذلك لا يؤدي بالضرورة إلى الانهيار في غياب العوامل المعاصرة، ومن المؤكد أيضاً أن المجتمعات الصناعية يتوارد فيها حدوث العصاب والأمراض السيكوسوماتية

بنسبة أعلى من المجتمعات البدائية أو الزراعية، وأن حدوثهما في المجتمعات الصناعية في ازدياد، وأن العقل العصابي إنما هو عالم أصغر يظهر في شكل مبالغ فيه شدائد المجتمع الذي يعمل فيه، وكما قالت كارن هورني: "يبدو أن الشخص الذي يميل لأن يصبح عصابياً هو الفرد الذي يخبر المصاعب المحتمة ثقافياً بشكل مكبر" (الشخصية العصابية في وقتنا الحالي)، وأخيراً، فإنه يبدو أن العصاب والأمراض السيكوسوماتية لا يسببها عادة انفعال واحد مثل القلق أو الخوف، بل إنه في الحقيقة تطاحن بين انفعالات متصارعة، فالحرب – مثلاً – لا تؤدي بالضرورة إلى ازدياد العبا بين الأشخاص المدنيين وحتى نسبة الانتحار تنخفض في وقت الحرب، فإذا كانت هورني على حق، فإن الانفعالات المتصارعة تظهر غالباً في ثقافتنا من بعض التوترات التالية: (1) بين التنافس والنجاح من جهة، والمحبة الأخوية من جهة أخرى (2) بين إثارة حاجاتنا، وإحباطنا الحقيقي من إشباعها (3) بين الحرية المزعومة للفرد وكل قيوده الحقيقية.

وتشهد المدينة التقليدية التي تمر في عملية التفكك أو التغير السريع إلى مجتمع جديد، انهيار لنظام قيمها القديم الذي يؤدي إلى الاضطرابات العقلية، وقد لاحظ لامسون في كتابه "علم الأمراض الاجتماعي في الصين" أن التحول بين نمط الأسرة القديم والنمط الغربي الجديد قد أدى إلى مصاعب خطيرة، وقد كان في مستشفيات بكين حالات لا حصر لها، كان ذلك هو السبب المرسب فيها، وقد برهنت مارجريت ميد على نفس الآثار بين الهنود الحمر (الثقافة المتغيرة لقبيلة هندية)، وعلى العكس، لاحظ فرانكوود وييليامز انخفاضاً هائلاً في حدوث العصاب بالاتحاد السوفيتي، الذي عزاه – خطأ أو صواباً – إلى انخفاض "ضغط القلق"، ويميل الكاتب إلى وجهة نظر أن الجزء الأعظم من الاضطرابات في العالم الحديث، تظهر من الافتقار إلى فلسفة مناسبة للحياة، إلى ما وصفه إريك فروم "بإطار الولاء والتوجيه".

المراجع

- نجاتي، محمد عثمان، علم النفس الصناعي، مكتبة القاهرة الحديثة للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، مصر، 1970.
- نورمان ماير، علم النفس في الصناعة، ترجمة محمد إسماعيل وآخرون، مؤسسة الحلبي للنشر والتوزيع، 1976، القاهرة، مصر.
- مليكة، لويس كامل، سيكولوجية الجماعات والقيادة، مكتبة النهضة المصرية، 1963، القاهرة، مصر.
- العادلي، فاروق محمد، الاجتماع الصناعي، ط 1، 1970، مكتبة القاهرة الحديثة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الشيخ، يوسف وزميله، سيكولوجية الفروق الفردية، دار النهضة العربية، 1964، القاهرة، مصر.
- صالح، أحمد زكي، علم النفس في الإدارة والصناعة، دار النهضة العربية، 1976، القاهرة، مصر.
- جابر، عبد الحميد جابر، الفرد وسيكولوجية الجماعة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1964.
- جابر، عبد الحميد جابر وزميله، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1986.
- براندون توروبون، فن ومهارة التعامل مع الناس، مكتبة جرير، 2006، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- برنهارت، علم النفس في حياتنا، ترجمة عبد الله محيي، ط 4، مكتبة أسعد للنشر والتوزيع، 1984، بغداد، العراق.


دار المستقبل
للنشر والتوزيع

علم النفس
في الصناعة





دار ومكتبة الكندي
للنشر والتوزيع
عمان - وسط البلد - تلفاكس : 0626466597+
dar_alkindi@yahoo.com